

**ANALISIS DAN IMPLEMENTASI KOMPETENSI, KOMITMEN  
DAN KONTRIBUSI DALAM UPAYA PENINGKATAN  
KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA  
DAN OLAH RAGA KABUPATEN TEMANGGUNG  
TAHUN 2018**

Tesis  
untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh:

**SRI MULYANI**

NIM.161303209

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
2018**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Nama Penyusun : SRI MULYANI  
NIM : 161303209  
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN  
Judul Tesis : ANALISIS DAN IMPLEMENTASI  
KOMPETENSI, KOMITMEN DAN  
KONTRIBUSI DALAM UPAYA  
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DINAS  
PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAH RAGA  
KABUPATEN TEMANGGUNG  
Dosen Pembimbing : 1. Dr. MUHAMMAD SU'UD, SE., MM  
2. Dra. LUKIA ZURAIDA, MM

Yogyakarta, Maret 2018

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Muhammad Su'ud, SE., MM

Dra. Lukia Zuraida, MM

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penyusunan tesis dengan judul “ANALISIS DAN IMPLEMENTASI KOMPETENSI, KOMITMEN DAN KONTRIBUSI DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAH RAGA KABUPATEN TEMANGGUNG dapat terselesaikan.

Penyusunan tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Strata Dua (S2) pada Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini izinkanlah menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Dr. Muhammad Su'ud, SE., MM selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran serta motivasi sehingga terselesaikannya penyusunan tesis ini.
2. Dra. Lukia Zuraida, MM Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran serta motivasi dengan penuh kesabaran sehingga terselesaikannya penyusunan tesis ini.
3. Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

4. Pimpinan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga beserta karyawan-karyawati yang senantiasa memberikan kelonggaran waktu, motivasi dan dukungannya.
5. Segenap Dosen Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberikan bekal ilmu.
6. Suamiku dan anak-anakku yang dengan setia menemani, membantu memberi dorongan dan semangat dalam menyusun tesis ini sehingga tesis ini selesai.

Akhirnya diharapkan agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, Maret 2018

SRI MULYANI

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis dan implementasi kompetensi, komitmen dan kontribusi dalam upaya peningkatan kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung. Penelitian dilakukan bulan Januari sampai Februari 2018. Jenis penelitian merupakan penelitian diskriptif kualitatif dengan jumlah sampel 76 pegawai. Teknik pengambilan sampel dengan *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data dengan angket dan dokumentasi. Teknik analisis data distribusi frekuensi dengan *Statistic Package for Social Science*.

Variabel penelitian terdiri dari kompetensi, komitmen dan kontribusi. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi pegawai kategori tinggi, komitmen pegawai kategori sedang dan kontribusi pegawai dalam kategori sedang. Adapun implementasi yang paling bagus untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung adalah kontribusi pegawai hal ini disebabkan pegawai yang memiliki rasa keterikatan tinggi akan memberikan kontribusi yang lebih kepada organisasi. Untuk itu rekomendasi yang diusulkan pimpinan organisasi memberikan perhatian yang lebih pada pegawai seperti ucapan terima kasih, pujian pada pegawai bila perlu memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Selain itu pimpinan juga harus rajin melakukan pendekatan personal dengan menjalin komunikasi yang baik kepada pegawai karena dapat menunjang kemajuan organisasi.

Kata Kunci : Kompetensi, Komitmen, Kontribusi, Kinerja, Pegawai.

## MOTTO

“Tiada berkurang harta karena sedekah dan ALLAH SWT tiada menambah pada seseorang yang memaafkan melainkan kemulyaan. Dan tiada seseorang yang tawadlu (merendahkan diri) karena ALLAH, melainkan dimulyakan ALLAH”  
(HR. Muslim).

“Apakah Kamu melihat orang yang berlebihan harta maka segeralah kamu melihat orang yang di bawahnya”  
(HR. Muslim)

“Sesungguhnya ALLAH tidak menilai bentuk dan parasmu, tetapi yang dinilai adalah niat, tujuan dan kemurnian yang tumbuh dari dalam lubuk hatimu”  
(HR. Muslim)

Karya ini kupesembahkan :

1. Suami dan anak-anakku tersayang
2. Sahabat dan almamaterku

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAK.....	v
MOTTO.....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Pertanyaan Penelitian.....	8
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II LANDASAN TEORI.....	10
A. Kompetensi.....	10
1. Pengertian Kompetensi.....	10
2. Karakteristik Kompetensi.....	13
3. Manfaat Kompetensi.....	14
B. Komitmen Pegawai.....	18
1. Pengertian Komitmen.....	18
2. Komponen-komponen Komitmen.....	19
3. Strategi Komitmen.....	20

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen.....	23
5. Cara membentuk komitmen.....	23
6. Manfaat Komitmen.....	28
C. Kontribusi Pegawai .....	29
1. Pengertian Kontribusi Pegawai.....	29
2. Faktor-faktor yang mendorong kontribusi pegawai.....	30
3. Dampak dari kontribusi pegawai terhadap kinerja pegawai	32
4. Strategi organisasi agar pegawai memiliki kontribusi terhadap organisasi.....	33
D. Kinerja.....	36
1. Pengertian Kinerja.....	36
E. Penelitian Terdahulu.....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
A. Rancangan Penelitian.....	40
B. Definisi Operasional.....	40
C. Populasi dan Sampel.....	43
1. Populasi.....	43
2. Sampel.....	43
D. Metode Pengumpulan Data.....	44
1. Sumber Data.....	44
2. Pengumpulan Data.....	44
E. Metode Analisis Data.....	45
1. Mean (Rata-rata).....	46



BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	47
A.	Diskripsi Organisasi.....	47
1.	Gambaran Umum Organisasi.....	47
B.	Deskripsi Data Responden.....	52
1.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
2.	Responden Berdasarkan Pendidikan.....	52
3.	Responden Berdasarkan Usia.....	53
4.	Responden Berdasarkan Masa kerja.....	54
C.	Hasil Analisis Data.....	54
D.	Pembahasan.....	66
E.	Implementasi Variabel Penelitian dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai.....	69
1.	Upaya Peningkatan Kinerja Melalui Kompetensi Pegawai.....	69
2.	Upaya Peningkatan Kinerja Melalui Komitmen Pegawai.....	71
3.	Upaya Peningkatan Kinerja Melalui Kontribusi Pegawai.....	73
BAB V	SIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	76
A.	Kesimpulan.....	76
B.	Rekomendasi.....	77
DAFTAR PUSTAKA	.....	78

## DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Permasalahan di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga.....	7
3.1 Variabel dan Definisi Operasional.....	41
3.2 Kuesioner Skala Lingkert.....	42
3.3 Klasifikasi Kompetensi, Komitmen dan Kontribusi Pegawai.....	46
4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
4.2 Responden Berdasarkan Pendidikan.....	52
4.3 Responden Berdasarkan Usia.....	53
4.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	54
4.5 Pengetahuan Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga.....	55
4.6 Keterampilan Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga.....	56
4.7 Perilaku Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga.....	57
4.8 Kompetensi Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga.....	58
4.9 Komitmen Afektif Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga.....	59
4.10 Komitmen Berkelanjutan Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga.	60
4.11 Komitmen Normatif Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga.....	61
4.12 Komitmen Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga.....	62
4.13 Pekerjaan Memberikan Arti Bagi Pegawai.....	62
4.14 Peluang Mengembangkan Diri Bagi Pegawai.....	63
4.15 Hubungan Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga.....	64
4.16 Kontribusi Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga.....	65

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam sebuah organisasi. Suatu organisasi akan berkembang pesat jika memiliki sumber daya manusia yang kompeten, komitmen dan berkontribusi yang tinggi pada organisasi. Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai, untuk itu diperlukan sumber daya yang maksimal agar tercapainya tujuan organisasi tersebut. Pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan organisasi. Untuk itu setiap pegawai dituntut untuk memiliki kompetensi, komitmen yang tinggi dan berkontribusi untuk kemajuan organisasi (Robbin,2007).

Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga sebagai abdi negara harus mampu mengaplikasikan apa yang menjadi komitmen serta yang tertuang dalam Panca Prasetya Korp Pegawai Negeri. Harus memiliki sifat loyalitas, dedikasi, integritas, kejujuran, keterampilan kerja serta komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan negara. Semuanya itu merupakan perwujudan pengabdian sebagai pegawai negeri dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. Pegawai negeri sipil yang diharapkan mampu mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan tersebut dengan baik, dituntut beberapa kualitas seperti cepat, tanggap, profesional serta mampu berkompetisi.

Pegawai adalah salah satu aset organisasi yang penting dan perlu dikelola serta dikembangkan guna mendukung kelangsungan hidup organisasi, untuk itu kompetensi, komitmen dan kontribusi yang tinggi sangat diperlukan agar tercapainya kemajuan

organisasi. Kegiatan peningkatan produktivitas dimulai dengan upaya menumbuhkan dorongan supaya sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran pegawai yang bersangkutan. Bilamana kompetensi, komitmen dan kontribusi tersebut telah dimiliki oleh setiap pegawai diharapkan akan tumbuh dan berkembang perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan pula kesediaan ikut berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugas-tugasnya secara maksimal (Rivai,2011).

Kesediaan dan keterampilan pegawai tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Pemahaman pegawai perlu dimiliki untuk pencapaian tujuan organisasi karena ketrampilan dan pemahaman merupakan bagian dari kompetensi. Jika pegawai memiliki kompetensi kerja yang tinggi, maka organisasi tidak akan mengalami kesulitan di dalam mencapai tujuannya, namun jika kompetensi kerja para pegawainya rendah, maka hal ini akan menjadi masalah bagi organisasi dalam mencapai tujuannya (Palan,2007).

Kompetensi pegawai menyelesaikan pekerjaannya merupakan suatu keadaan pada pegawai yang secara penuh kesanggupan berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Peningkatan kompetensi kerja pegawai dalam suatu organisasi yang memadai berperan serta dalam kinerja pegawai yang nantinya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pencapaian tujuan organisasi merupakan suatu sasaran yang dikehendaki dan sudah ditetapkan sebelumnya. Kompetensi kerja yang tinggi dari pegawai akan mampu berbuat banyak bagi organisasi, sebaliknya dengan kompetensi yang rendah seorang pegawai tidak

akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi (Robbin,2007).

Kompetensi pada hakekatnya menunjukkan kecakapan seperti kecerdasan yang dimiliki oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang memiliki kompetensi di atas rata-rata dengan tingkat pendidikan yang memadai untuk jabatannya, dan memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, ia akan mampu mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu penempatan pegawai harus sesuai dengan tingkat pendidikan, tingkat keahlian, pengalamannya dan harus sesuai dengan tingkat keterampilannya, sehingga kompetensi kerja pegawai yang tinggi dan didukung dengan motivasi kerja yang juga tinggi, serta kesesuaian tingkat pendidikan dengan tuntutan jabatan yang diembannya, kesesuaian keahlian atau pengalaman dalam menangani dan memecahkan masalah bidang tugasnya, dan kesesuaian keterampilan dengan tuntutan pekerjaan sehari-hari, maka akan mudah mencapai tujuan organisasi (Palan,2007).

Kompetensi saja belum cukup untuk memajukan organisasi, namun butuh komitmen yang tinggi dari anggota organisasi. Komitmen berarti bahwa pegawai bersedia memberikan energi yang lebih terhadap organisasi. Keleluasaan untuk memberikan energi yang lebih pada umumnya dipahami sebagai nilai yang baik bagi pegawai. Pegawai yang memberi nilai pada organisasi harus mendapatkan nilai kembali dari organisasi. Kemampuan memberi nilai datang saat pegawai dipandang mampu memberikan hasil dengan cara yang benar.

Pegawai yang berkomitmen atau terlibat bekerja keras akan bersedia meluangkan waktu dan melakukan apa yang diminta untuk dilakukan. Komitmen pegawai merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi

untuk mencapai tujuannya. Pegawai yang mempunyai komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap organisasi. Dalam komitmen terkandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata, komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja. Karena itu peran sumber daya manusia, khususnya jajaran manajemen dari ini dasar sampai lini puncak harus mampu berperan sebagai penggerak untuk mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

Komitmen seseorang terhadap organisasi menjadi isu yang sangat penting dalam dunia kerja. Begitu pentingnya hal tersebut, hingga beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif (Kuntjoro, 2002).

Komitmen memang tak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di organisasi atau perusahaan itu dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik kepada organisasi, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan organisasi. Ini, tentu saja, hanya bisa terjadi jika karyawan merasa senang dan terpuaskan di organisasi yang bersangkutan (Luthans, 2006).

Adanya komitmen terhadap organisasi akan membuat seseorang memiliki keterikatan emosional dengan organisasi sehingga individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktivitas organisasi, sehingga kuat identifikasi yang dilakukan, akan terjadi internalisasi nilai organisasi sehingga dirinya akan semakin terlibat dengan apa yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu akibat dari proses tersebut akan terlihat dari kinerjanya. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja pegawai. Pegawai dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja optimal. Sebagaimana salah satu aspek komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Luthans (2006) adalah kerelaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

Kontribusi merupakan unsur penting untuk menunjang kemajuan organisasi. Pegawai yang terlibat dan memiliki kontribusi tinggi menunjukkan kinerja di tingkat yang superior dibandingkan dengan pegawai lainnya. Akan tetapi, tampil di level tertinggi berbeda dengan sekedar menghabiskan berjam-jam di tempat kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi kemampuan pegawai untuk berkontribusi pada misi organisasi. Karyawan yang memiliki kontribusi tinggi tidak hanya mengukurnya dari melihat waktu kerja di kantor, namun banyak faktor di tingkat Individu, manajer, dan eksekutif mempengaruhi kemampuan pegawai untuk tampil di tingkat tertinggi (Vance,2006).

Salah satu indikator seorang pegawai untuk mencapai keterikatan maksimal adalah penyelarasan. Pegawai harus memahami dengan jelas mengenai prioritas pekerjaan langsung selama periode tertentu. Seorang pegawai yang bekerja keras tetapi tanpa pemahaman yang utuh tentang apa yang perlu dicapai, maka waktu, keterampilan, usaha, dan bakat mereka yang berharga akan sia-sia. Hal itu karena

digunakan hanya pada pekerjaan yang tidak mendorong hasil bagi kemajuan organisasi. Sebuah organisasi yang memiliki pegawai kompeten dan berkomitmen, namun jika tidak memberikan kontribusi nyata melalui pekerjaan tersebut, maka ketertarikan terhadap apa yang dilakukan berkurang dan kemauan untuk memanfaatkan bakat dalam organisasi berkurang. Kontribusi terjadi ketika pegawai merasa bahwa kebutuhan pribadi dipenuhi melalui partisipasi dalam organisasi (Vance,2006).

Suatu instansi melalui pimpinannya mempunyai kewajiban untuk membangun dan mengarahkan pegawainya dengan cara melakukan pendekatan emosional terhadap pegawai, memberi contoh yang baik, menginspirasi usul, dan saran pegawai bagi kemajuan organisasi. Apabila kompetensi, komitmen dan keterikatan pegawai sudah diarahkan dengan benar maka akan menumbuhkan loyalitas pegawai kepada organisasi sehingga tercipta hubungan baik antara pegawai dengan pimpinannya.

Penelitian ini untuk mengetahui analisis dan implementasi kompetensi, komitmen dan kontribusi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung, sebagai salah satu instansi pemerintah yang bertujuan memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Sudah seharusnya memiliki pegawai yang berkompeten, komitmen tinggi dalam bekerja, melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien, pada akhirnya menunjukkan kinerja yang tinggi dalam usaha mewujudkan visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung setiap tahunnya memperoleh hasil penilaian kinerja terhadap pelaksanaan tugas pekerjaannya. Berdasarkan pengamatan peneliti menunjukkan bahwa belum semua pegawai mampu mencapai hasil kerja yang memuaskan. Hasil observasi awal peneliti menduga beberapa pegawai mengeluhkan kurang jelasnya uraian tugas kerja, dan juga



tentang penempatan pegawai belum sesuai dengan kompetensinya. masih ada pegawai yang kerjanya kurang optimal seperti masih ditemukannya pegawai yang sering bermain HP di saat jam kerja, sehingga hasil kinerja belum optimal, komitmen dan kontribusi pegawai untuk kemajuan organisasi masih belum maksimal. Berdasarkan permasalahan tersebut, upaya peningkatan kompetensi dan komitmen pegawai perlu dicapai agar memberikan kontribusi positif terhadap organisasi khususnya di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung. Untuk itu permasalahannya dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1.  
Permasalahan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung

No	Permasalahan
1	Masih ada yang ditempatkan kurang sesuai dengan kompetensinya
2	Komitmen pegawai pada organisasi belum optimal
3	Belum semua pegawai memberikan kontribusi tinggi pada organisasi

Sumber: Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung (2018)

Berdasarkan tabel 1.1. menunjukkan bahwa kompetensi, komitmen tinggi dan kontribusi merupakan unsur penting dalam melakukan tugas pekerjaan.

Dengan kompetensi yang memadai dan didukung komitmen yang tinggi dapat mendorong pegawai mencapai kinerja yang optimal.

## **B. Perumusan Masalah**

Sehubungan dengan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya permasalahan yang nampak adalah belum optimalnya kompetensi, komitmen dan kontribusi pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Untuk mencari informasi yang berkaitan dengan materi penelitian, diberikan pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Bagaimana Kompetensi pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung dalam upaya peningkatan kinerja pegawai?
2. Bagaimana komitmen pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung dalam upaya peningkatan kinerja pegawai?
3. Bagaimana kontribusi pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung dalam upaya peningkatan kinerja pegawai ?

### **D. Tujuan Penelitian**

Setiap penelitian yang dilakukan pasti memiliki tujuan, berdasarkan pada pertanyaan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk melakukan analisis kompetensi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung.
2. Untuk melakukan analisis komitmen dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung.
3. Untuk melakukan analisis kontribusi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung.

### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan diharapkan mampu memberikan manfaat dari apa yang telah diteliti, sehingga diharapkan dapat memberikan manfaat:

## 1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperkaya pengetahuan tentang kompetensi, komitmen dan kontribusi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung.
- b. Sebagai bahan literatur maupun masukan bagi peneliti lain tentang kompetensi, komitmen dan kontribusi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung sehingga dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung  
Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dalam menyikapi kompetensi, komitmen, kontribusi dan kinerja pegawai untuk menetapkan kebijakan-kebijakan atasan ke depan sebagai langkah yang akan dilaksanakan untuk memperbaiki kompetensi, komitmen dan kontribusi pegawai.
- b. Bagi Ilmu Pengetahuan.  
Penelitian ini diharapkan akan menambah khasanah dunia pustaka pada lembaga pendidikan dalam wacana manajemen sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kompetensi**

##### **1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi menurut Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Kompetensi berasal dari kata "*competency*" merupakan kata benda yang diartikan sebagai kecakapan, kemampuan, kompetensi. Kata sifat dari *competence* adalah *competent* yang berarti cakap, mampu, dan tangkas. Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Robbins (2007) bahwa kompetensi adalah "kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Lebih rinci Palan (2007) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni 1). Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis,

administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. 2). Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. 3). Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. 4). Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan. 5). Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistimatis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah: kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai

Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan pegawai (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*).

Kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting.

Pengertian kompetensi tersebut, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat

mengerjakan sesuatu pekerjaan. Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

## 2. Karakteristik Kompetensi

Menurut Prihadi (2008) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

- a. Motif (*motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
- b. Sifat (*traits*) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri (*Self- Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d. Pengetahuan (*Knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks.
- e. Ketrampilan (*Skill*). adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan menurut Spencer yang dikutip oleh Dharma (2008), konsep diri (*Self-concept*), watak/sifat (*traits*) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berbeda pada titik sentral keperibadian seseorang. Kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill Competencies*) cenderung lebih nyata (*Visible*) dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan kinerja kompetensi mencakup niat, tindakan dan hasil akhir. Misalnya, motivasi untuk berprestasi, keinginan kuat untuk

berbuat lebih baik dari pada ukuran baku yang berlaku dan untuk mencapai hasil yang maksimal, menunjukkan kemungkinan adanya perilaku wirausaha penentuan tujuan, bertanggung jawab atas hasil akhir dan pengambilan resiko yang diperhitungkan.

Menurut Spencer dalam Dharma (2008), karakteristik pribadi yang mencakup perangai, konsep dan pengetahuan memprediksi tindakan-tindakan perilaku keterampilan, yang pada gilirannya akan memprediksi prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan pengertian pengetahuan itu sendiri sebagaimana dikemukakan oleh Robinson, (2008) bahwa:

1. *Tacit Knowledge*.

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

2. *Explicit knowledge*

*Explicit knowledge* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap pegawai dapat mempelajarinya secara independen.

### 3. Manfaat Kompetensi

Kompetensi pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Menurut Prihadi (2008) manfaat kompetensi adalah:

- a. Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta ketrampilan apa saja yang



dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.

- b. Merekrut pegawai yang andal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen pegawai baru.
- c. Dasar penilaian dan pengembangan pegawai. Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah bagaimana mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan kebagian lain.

Merujuk pada konsep-konsep dasar tentang kompetensi seperti yang telah diungkapkan Spencer dalam Prihadi (2008) ada beberapa pedoman dasar untuk mengembangkan sistem kompetensi:

- 1) Identifikasi pekerjaan atau posisi-posisi kunci yang akan dibuat kompetensi modelnya.
- 2) Lakukan analisis lebih jauh mengenai proses kerja penting (misal cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab) pada posisi-posisi kunci tersebut.
- 3) Lakukan survei mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan (*required competencies*) dengan bercermin pada masukan.
- 4) semua masukan yang ada, buatlah daftar tentang jenis-jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu.
- 5) Uraian makna dari setiap jenis kompetensi yang telah dituliskan (hal ini untuk menyamakan persepsi mengenai suatu jenis kompetensi). Misalnya jika

dilakukan kompetensi analisis data, sampai sejauh mana analisis data yang dimaksud.

- 6) Tentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat misalkan skala 1 (sangat rendah), 2 (rendah), 3 (sedang), 4 (baik), 5 (sangat baik) atau memakai skala B (*Basic*), I (*Intermediate*), A (*Advance*) atau E (*Expert*).
- 7) Buatlah penjelasan dari suatu jenis kompetensi dalam skala yang telah dibuat. Misalnya: Kompetensi komunikasi tertulis. Untuk kompetensi dasarnya: maupun menulis memo dan surat; tingkat dasar (*intermediate*): mampu menulis laporan dengan analisis minimal; tingkat lanjutan (*advance*), menulis laporan disertai analisis mendalam dalam bentuk grafik dan gambar; tingkat ahli (*expert*): menuliskan laporan yang berisi pendapat, analisis dengan dukungan dan fakta dengan konsep dan variabel yang rumit.

Pentingnya kompetensi dalam mendorong suatu organisasi mencapai posisi kompetitif perlu memperhatikan keberhasilannya di masa depan sebagai persiapan untuk pengembangan dan kerjasama. Kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dalam bentuk kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan ke dalam bentuk tindakan. Penerapan kompetensi ini, tentunya tiap organisasi memiliki perspektif berbeda berdasarkan nilai strategisnya bagi organisasi bersangkutan. Karakteristik individu mencakup pengetahuan teknis dan keterampilan (*knowledge technical and skills*) kinerja, serta kompetensi penyumbang individu.

Kompetensi dalam penelitian ini dibatasi kedalam tiga indikator yakni pengetahuan, ketrampilan dan perilaku kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Palan (2007) bahwa ada tiga unsur kompetensi yang menonjol yakni pengetahuan, ketrampilan dan perilaku. Ketiga indikator ini biasanya mudah untuk dikembangkan

dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya sedangkan kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai.

Pengetahuan sebagai indikator pertama dari kompetensi dalam penelitian ini bukanlah merupakan pengetahuan umum semata melainkan pengetahuan tentang tugas yang sangat penting bagi setiap pegawai untuk melaksanakan tugasnya. Pengetahuan yang baik tentang tugas di dalam diri seorang pegawai cenderung akan meningkatkan kualitas pekerjaannya. Apabila pegawai tersebut memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaannya, maka pegawai akan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik, demikian sebaliknya apabila pegawai tersebut memiliki pengetahuan yang rendah tentang pekerjaannya, maka hasil pekerjaannya juga kurang baik.

Ketrampilan sebagai indikator kedua dari kompetensi adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh pegawai pada waktu yang tepat. Semakin tinggi keterampilan yang dimiliki oleh pegawai, semakin efisien tenaga, dan pemikirannya dalam melaksanakan pekerjaan. Pendidikan dan latihan memberikan pegawai keterampilan yang mereka butuhkan dan dengan adanya keterampilan dapat meningkatkan rasa percaya diri staf dalam melaksanakan pekerjaannya.

Perilaku sebagai indikator ketiga dari kompetensi merupakan sikap dan perilaku pegawai dalam bertindak bersikap dalam menjalankan tugas

Seperti hormat pada atasan, taat pada norma-norma yang berlaku pada masyarakat dan santun kepada semua orang baik dalam dinas maupun di luar dinas.

## **B. Komitmen Pegawai**

### **1. Pengertian Komitmen**

Pengertian komitmen pegawai menurut Steers dalam Kuntjoro (2002) adalah rasa identifikasi, keterikatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Komitmen adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Pegawai yang berkomitmen dan berkualitas biasanya selalu dapat diandalkan dan akan mencurahkan kemampuannya secara maksimal. Komitmen pegawai merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Menurut Zurnali (2010), komitmen merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen pegawai adalah tingkatan di mana seorang pegawai mengidentifikasikan diri dengan perusahaan dan tujuan-tujuannya dan merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari seorang pegawai terhadap perusahaan tempat dia bekerja serta berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam perusahaan, karena komitmen pegawai merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, identifikasi dan keterikatan seseorang yang relatif kuat terhadap perusahaan serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, menurut Minner dalam Sopiah (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai antara lain:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada organisasi. Pegawai yang baru beberapa tahun bekerja dan pegawai yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Jadi, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai ada empat faktor diantaranya faktor personal, karakteristik jabatan, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

Sehingga dengan adanya faktor-faktor tersebut maka pegawai memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan di mana mereka bekerja.

## **2. Komponen-Komponen Komitmen**

Zurnali (2010) dengan mengacu pada pendapat-pendapat Meyer and Allen mendefinisikan masing-masing komponen komitmen organisasional sebagai berikut:

- 1) *Affective commitment* atau komitmen afektif

Komitmen afektif adalah perasaan cinta pada organisasi atau perusahaan yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta

menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.

2) *Continuance commitment* atau komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.

3) *Normative Commitment* atau komitmen normatif

Komitmen normatif adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai, dan keyakinan pegawai.

Pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen memiliki tiga aspek atau komponen yaitu komitmen normatif yang didasarkan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen berkelanjutan yang didasarkan hasrat yang dimiliki oleh individu didasarkan pada persepsi tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi serta komitmen afektif, yaitu suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterikatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi, berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterikatan pegawai didalam suatu organisasi.

### **3. Strategi Komitmen**

Komitmen pegawai tidak dapat terus-menerus bertahan dalam diri pegawai tanpa adanya strategi yang dimiliki perusahaan itu sendiri dalam membangun, memelihara,

dan meningkatkan komitmen pegawai. Menurut Robbins (2007) memperkuat komitmen pegawai dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan dua cara yaitu mengurangi tuntutan kerja pegawai dan meningkatkan kemampuan pegawai.

#### **a. Mengurangi Tuntutan Pegawai**

##### 1. Menentukan prioritas

Menentukan prioritas bertujuan mengurangi tuntutan kerja pegawai dengan melakukan aktivitas yang berguna dan menunda atau menghilangkan aktivitas yang tidak berguna.

##### 2. Menetapkan fokus

Tuntutan pegawai dapat terlalu tinggi karena tidak terpusatkan, sebuah perusahaan dapat melakukan dengan menerapkan beberapa aktivitas yang sangat penting saja, dalam hal ini fokus dengan menentukan tema bagi aktivitas perusahaannya.

##### 3. Melakukan rekayasa

Rekayasa proses produksi dapat mengurangi tuntutan kerja pegawai, rekayasa tersebut dapat berupa memperpendek jalur, otomatisasi, dan penyederhanaan kerja.

#### **b. Meningkatkan Kemampuan Pegawai**

##### 1. Kontrol

Kontrol adalah memberikan pegawai kewenangan untuk mengontrol keputusan mengenai bagaimana mengerjakan pekerjaan mereka.

##### 2. Strategi atau Visi

Strategi atau visi yaitu menawarkan kepada pegawai visi dan arahan yang membuat mereka memiliki komitmen untuk berkerja keras.

### 3. Tantangan Kerja

Tantangan kerja yaitu memberi pegawai stimulasi kerja yang dapat mengembangkan ketrampilan baru.

### 4. Kolaborasi dan *Team Work*

Kolaborasi dan *team work* yaitu membentuk tim untuk melakukan pekerjaan.

### 5. Kultur Kerja

Kultur kerja yaitu membangun suatu lingkungan dan suasana keterbukaan, menarik, menyenangkan, dan penuh penghargaan.

### 6. Membagi Keuntungan

Membagi keuntungan yaitu memberikan kompensasi kepada pegawai karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

### 7. Komunikasi

Komunikasi yaitu menyebarkan informasi sesering mungkin dan secara terbuka.

### 8. Perhatian

Perhatian yaitu memastikan bahwa setiap pegawai diperlakukan sesuai martabatnya.

### 9. Teknologi

Teknologi yaitu memberikan pegawai teknologi yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah.

### 10. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan yaitu memastikan pegawai memiliki ketrampilan untuk mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik.

Segala sesuatu harus memiliki strategi supaya semuanya dapat berjalan sesuai dengan keinginan dan hasilnya memuaskan. Begitu juga dengan komitmen, perusahaan



harus memiliki strategi supaya tingkat komitmen pegawai terus bertambah terhadap perusahaan dan pekerjaannya.

#### **4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen**

Komitmen pegawai tidak akan dimiliki oleh pegawai kecuali ada faktor-faktor yang mempengaruhinya, Steers dalam Sopiah (2008) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang pegawai antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja

Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap pegawai.

2. Ciri pekerjaan

Ciri pekerjaan seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.

3. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja seperti keandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Dengan demikian berarti bahwa komitmen pegawai tidak akan terjadi begitu saja melainkan terjadi secara bertahap, untuk menjaga agar pegawai selalu memiliki komitmen, maka perusahaan harus memiliki strategi untuk menjaga dan meningkatkan komitmen pegawai.

#### **5. Cara Membentuk Komitmen**

Tidak semua pegawai memiliki komitmen begitu saja saat bekerja di sebuah perusahaan, bahkan mayoritas pegawai bekerja karena dorongan kebutuhan saja, maka tugas perusahaan adalah membentuk komitmen di antara para anggota atau pegawai.

Menurut Dessler (1999) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen pegawai pada organisasi, yaitu:

1. Menjadikan Organisasi yang Karismatik

Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap pegawai dalam berperilaku, bersikap, dan bertindak.

2. Membangun Tradisi

Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.

3. Memiliki Prosedur Pengaduan yang Komprehensif

Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

4. Membangun Komunikasi Dua Arah

Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

5. Membangun Rasa Kebersamaan

Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain-lain.

6. Membangun Nilai Berbasis Keseragaman

Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi, maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, dan tanpa ada diskriminasi.

#### 7. Penyetaraan Level

Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara pegawai level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam gaya hidup, penampilan fisik dan lain-lain.

#### 8. Memberikan Kesempatan Berkontribusi

Organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat, dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.

#### 9. Pergi Bersama

Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua pegawai terlibat dalam acara rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dan lain-lain, yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.

#### 10. Mendukung Pengembangan Pegawai

Hasil studi menunjukkan bahwa pegawai akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier pegawai dalam jangka panjang.

#### 11. Kesempatan Untuk Aktualisasi Diri

Setiap pegawai diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

#### 12. Memberikan Tantangan Pekerjaan

Pegawai masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkrit bagi pegawai untuk

mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal pegawai memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka pegawai akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.

#### 13. Memperkaya Dan Memberdayakan

Ciptakan kondisi agar pegawai bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi pegawai. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja pegawai. Misalnya dengan memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan dan lain-lain.

#### 14. Mempromosikan Dari Dalam

Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut pegawai dari luar perusahaan.

#### 15. Menyediakan Kegiatan Pengembangan

Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut pegawai dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi pegawai untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.

#### 16. Menjamin Keamanan Pegawai

Bila pegawai merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, pegawai merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan pegawai bekerja selama usia produktif. Pegawai akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja. Pegawai merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.

#### 17. Membangun Komitmen Pada Pegawai Baru

Membangun komitmen pegawai pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal pegawai memasuki organisasi, dengan demikian pegawai akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

#### 18. Mencatat Data-Data Tentang Perusahaan

Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah dan strategi. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.

#### 19. Memberikan Teladan Dalam Bentuk Perilaku

Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dan lain-lain pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

#### 20. Memberikan Teladan Dalam Bentuk Tindakan

Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin pegawainya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

Tidak ada satu pimpinan organisasi manapun yang tidak menginginkan seluruh jajaran anggotanya tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Bahkan sampai sejauh ini banyak pimpinan organisasi sedang berusaha menggiatkan peningkatan komitmen anggotanya terhadap organisasi, maka dengan menciptakan rasa kepemilikan terhadap perusahaan, meyakinkan pegawai dalam manajemen serta menciptakan semangat dalam bekerja, perusahaan dapat membentuk komitmen pegawai.

## 6. Manfaat Komitmen

Komitmen dibentuk dengan berbagai strategi bukan berarti tidak ada manfaatnya, manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Jadi, dengan adanya komitmen terhadap perusahaan maka pegawai memiliki manfaat diantaranya ikhlas dan senang hati pada saat melibatkan diri pada pekerjaan, memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan terus memberikan sumbangan pencapaian tujuan serta mempunyai kemungkinan lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.

Komitmen yang digunakan dalam penelitian ini, merujuk Steers dalam Sopiah (2008) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen yaitu: ciri pribadi pekerja, ciri pekerjaan dan pengalaman kerja serta dikembangkan oleh Dessler (1999) untuk membangun komitmen pegawai yaitu: menjadikan organisasi kharismatik, membangun tradisi, prosedur pengaduan, membangun komunikasi dua arah, membangun kebersamaan, membangun nilai-nilai, penyetaraan level, rekreasi bersama, kesempatan aktualisasi diri, memberikan tantangan, memperdayakan,

mempromosikan, mengembangkan, menjamin keamanan pegawai, membangun komitmen pegawai baru, kebijakan visi dan memberikan teladan.

### **C. Kontribusi Pegawai**

#### **1. Pengertian Kontribusi Pegawai**

Kontribusi berasal dari bahasa Inggris yaitu, *Contribution* maknanya adalah keikutsertaan, keterlibatan diri maupun sumbangan. Berarti dalam hal ini kontribusi dapat berupa materi dan tindakan. Hal yang bersifat materi misalnya seorang individu atau sebuah lembaga yang memberikan bantuan terhadap pihak lain demi kebaikan bersama (Wikipedia,2013).

Kontribusi menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah sumbangan atau pemberian, jadi kontribusi adalah pemberian andil setiap kegiatan, peranan, masukan, ide dan lainnya. Sedangkan menurut kamus Ekonomi, kontribusi adalah sesuatu yang diberikan bersama-sama dengan pihak lain untuk tujuan biaya, atau kerugian tertentu dan bersama-sama (Guritno,1992).

Kontribusi dalam pengertian sebagai tindakan yaitu berupa bentuk nyata yang dilakukan oleh individu atau lembaga yang kemudian memberikan dampak baik positif maupun negatif terhadap pihak lain. Dari rumusan pengertian kontribusi yang dikemukakan di atas maka dapat diartikan bahwa kontribusi adalah suatu keterlibatan yang dilakukan oleh individu atau sebuah lembaga yang kemudian memosisikan dirinya terhadap peran dalam sebuah kerja sama, dan memberikan dampak nilai dari aspek sosial dan ekonomi (Badudu, 1994).

Kontribusi adalah pemberian andil sesuatu kegiatan peranan, masukan ide dan lain sebagainya. Kontribusi juga biasa dikenal dengan peranan, sedangkan menurut

Gross Mason dan Mceachern peran adalah sebagian perangkat harapan-harapan yang dikenal pada individu yang menempati kedudukan sosial tertentu (Soekanto, 1999).

Kontribusi adalah ikut serta ataupun memberikan baik itu ide, tenaga dan lain sebagainya dalam kegiatan. Adapun yang dimaksud dengan kontribusi adalah pemberian atau ikut andil dalam suatu kegiatan baik berupa informasi, ide-ide, tenaga, demi untuk mencapai sesuatu yang direncanakan (Gunadi, 2013).

Dari penjelasan diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa istilah kontribusi itu adalah peranan, masukan, ide juga perilaku yang dilakukan individu. Dengan demikian peranan berarti bagian dari pelaksanaan fungsi dan tugas yang dilaksanakan dalam suatu kegiatan atau kepentingan guna mencapai suatu yang di harapkan berarti. Dengan kontribusi berarti individu tersebut juga berusaha meningkatkan efisiensinya dan efektivitas hidupnya, hal ini dilakukan dengan menajamkan posisi perannya. Kontribusi dapat diberikan dalam berbagai bidang yaitu pemikiran.

## **2. Faktor-Faktor yang Mendorong Kontribusi Pegawai**

- a. Rasa bahwa perusahaan dan pekerjaan memiliki arti bagi pegawai. Pegawai harus merasa bahwa perusahaan dan pekerjaannya memiliki arti bagi mereka sehingga hal ini akan membuat hubungan pegawai-perusahaan menjadi lebih dekat dan pegawai akan merasa menjadi bagian dari perusahaan yang akan membuat mereka dapat memberikan kontribusi untuk kepentingan kedua belah pihak. Dengan demikian, pegawai akan menemukan makna akan pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja. Penna juga menambahkan tentang “hierarki keterikatan”, dimana setelah pegawai puas dengan gaji dan tunjangan, mereka akan melihat peluang pengembangan seperti promosi, dan kemudian gaya kepemimpinan akan terlihat. Jika semua sudah terpenuhi dan pegawai merasa



puas, maka akan muncul arti/makna sehingga pegawai dan perusahaan pada akhirnya akan memiliki tujuan yang sama, dan sama-sama memiliki arti/makna satu sama lain.

- b. Peluang pengembangan diri/karir. 60% pegawai menginginkan peluang untuk berkembang untuk membuat pegawai tetap puas terhadap pekerjaannya Survey (White, 2008).
- c. Hubungan manajer-pegawai yang kuat juga merupakan unsur penting untuk meningkatkan kontribusi pegawai dan mempertahankan pegawai di perusahaan (Clifton, 2008).
- d. Menurut Dimensi Pengembangan Internasional (2005) ada 5 hal yang diperlukan untuk membuat pegawai merasa terikat dengan perusahaan:
  - 1) Menyelaraskan upaya pegawai dengan strategi perusahaan
  - 2) Pemberdayaan
  - 3) Memperkenalkan dan mendorong kerjasama tim
  - 4) Membantu pegawai tumbuh dan berkembang
  - 5) Memberikan dukungan dan pengakuan jika dibutuhkan
- e. 3 dari 10 karakteristik tempat kerja teratas menyebutkan bahwa: 1) kepedulian manajemen puncak akan kesejahteraan pegawai, 2) pekerjaan yang menantang, 3) adanya kewenangan untuk membuat keputusan sebagai faktor pendorong kontribusi pegawai.
- f. Robinson (2008) menyebutkan bahwa dalam penelitian 10.000 pegawai NHS di Inggris, faktor pendorong kontribusi pegawai adalah: rasa untuk dihargai dan terlibat, yang didalamnya memuat pengambilan keputusan, dapat menyuarakan

pendapat, dan peluang untuk berkembang, serta kepedulian perusahaan terhadap kesehatan dan kesejahteraan pegawai.

g. Komunikasi adalah faktor pendorong kontribusi pegawai yang paling penting dimana pegawai dapat menyuarakan pendapatnya kepada tingkatan yang lebih tinggi. Selain itu juga perasaan selalu diberi informasi juga disebut sebagai komponen komunikasi perusahaan yang penting.

h. Vance (2006) mengatakan bahwa kontribusi pegawai merupakan hasil/*outcome* dari karakteristik personal pegawai seperti pengetahuan, keahlian, kemampuan, temperamen, sikap, dan kepribadian dan konteks organisasi seperti kepemimpinan, pengaturan fisik tempat kerja, pengaturan sosial di tempat kerja, serta pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang secara langsung mempengaruhi manusia, proses, dan konteks kinerja.

i. Gaji dan keuntungan lain, walaupun uang bukanlah satu-satunya hal yang mendorong kesejahteraan sosial dan sumber daya manusia (Coffman, 2005). Gaji harus setidaknya bersaing dengan rata-rata kisaran gaji di pasar, dan terkadang bisa memadukan gaji dengan keuntungan lain seperti tiket gratis.

### **3. Dampak dari kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi**

Penting bagi organisasi untuk memperhatikan kontribusi pegawai karena hal tersebut sangat berkaitan erat dengan *outcome* bisnis penting seperti: kesediaan pegawai untuk tetap bekerja di perusahaan, produktivitas, keuntungan, loyalitas dan kenyamanan pelanggan. Semakin pegawai memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan, maka semakin meningkat pula pertumbuhan pendapatan bisnis tersebut. Kontribusi pegawai juga berhubungan secara positif dengan kepuasan pelanggan (Coffman, 2005). Baumruk dan Gorman, 2006) mengatakan jika pegawai

memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan, hal tersebut akan meningkatkan tiga perilaku umum yang akan meningkatkan kinerja perusahaan:

- 1) *Say* (mengatakan) pegawai akan memberikan masukan untuk organisasi dan rekan kerjanya, dan akan memberikan masukan mengenai pegawai dan konsumen yang berpotensi
- 2) *Stay* (tetap tinggal) pegawai tetap akan bekerja di organisasi tersebut walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain
- 3) *Strive* (upaya) pegawai akan memberikan lebih banyak waktu, usaha dan inisiatif untuk dapat berkontribusi demi kesuksesan organisasi.

Sebaliknya jika rasa keterikatan/*employee engagement* tersebut tidak ada, maka akan muncul perilaku seperti: pegawai bekerja tidak efektif dan efisien, tidak menunjukkan komitmen penuh terhadap pekerjaannya, tidak tertarik untuk melakukan perubahan dalam organisasi, serta selalu merasa khawatir terhadap segala bentuk evaluasi seperti survey kinerja (White, 2008)

#### **4. Strategi organisasi agar pegawai memiliki kontribusi terhadap organisasi.**

Berikut merupakan beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk membuat para pegawai memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan.

- a. Mulailah di hari pertama. Sebagian besar perusahaan memiliki strategi perekrutan pegawai yang baik tetapi mereka tidak memiliki strategi untuk mempertahankan pegawai terbaiknya. Cara perekrutan pegawai yang efektif dan program orientasi kerja merupakan pondasi pertama yang harus dibangun bagi pegawai baru. Dalam orientasi kerja, pegawai baru harus diperkenalkan dengan perusahaan secara umum termasuk visi, misi, nilai, kebijakan, dan prosedur serta

deskripsi/gambaran kerja yang dimilikinya seperti tugas, tanggung jawab, tujuan dan prioritas departemen tempat ia bekerja. Dengan demikian pegawai baru akan mengetahui dengan baik apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya berkaitan dengan pekerjaan yang ia lakukan sehingga ia dapat mengantisipasi konflik yang mungkin terjadi di kemudian hari. Setelah perusahaan memutuskan siapa yang akan dipekerjakan, manajer harus menentukan siapa yang paling sesuai di posisi apa, dan malakukan semua usaha manajerial yang dibutuhkan untuk mempertahankan pekerja tersebut di organisasi.

- b. Mulailah dari atas. Komitmen kepemimpinan untuk membuat visi, misi, dan nilai perusahaan yang jelas sangatlah diperlukan untuk meningkatkan kontribusi pegawai. Tanpa adanya komitmen kepemimpinan dari atas, maka kontribusi pegawai tidak akan tercapai.
- c. Komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, sehingga bawahan juga memiliki peluang untuk berpendapat. Komunikasi harus terjalin secara jelas dan konsisten. Atasan harus selalu menghargai masukan dari bawahan. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa memiliki akan perusahaan dan meningkatkan kontribusi pegawai.
- d. Berikan peluang pengembangan yang memuaskan seperti memberikan otonomi kerja bagi para pegawai sesuai cara yang ia inginkan untuk menghasilkan sesuatu seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Fokus pada hasil, bukannya terlibat penuh dalam proses untuk meraih hasil tersebut.
- e. Pastikan bahwa pegawai memiliki apapun yang ia butuhkan untuk melakukan pekerjaannya seperti sumber daya, baik fisik atau material, finansial, dan informasi untuk dapat bekerja dengan efektif.

- f. Berikan pelatihan yang memadai untuk membantu pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian. Kepercayaan diri pegawai akan meningkat ketika ia tidak harus selalu dipandu dalam melakukan pekerjaannya sehingga akan meningkatkan komitmen.
- g. Milikilah sistem *feedback*/masukan yang kuat seperti penyelenggaraan survey secara berkala mengenai *employee engagement* untuk mencari tahu faktor apa saja yang membuat pegawai memiliki rasa keterikatan yang kuat dengan perusahaan. Setelah itu kelompokkanlah faktor-faktor tersebut sehingga diketahui apa saja faktor pendorongnya maupun faktor-faktor yang sulit untuk diraih. Manajer harus selalu mengawal survey tersebut dan kemudian mengembangkan rencana pengembangan yang spesifik, dapat diukur, dan dapat dipertanggung jawabkan.
- h. Berikan insentif, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa saat pegawai mendapatkan gaji yang lebih baik, dan pengakuan serta penghargaan atas pekerjaan yang dilakukannya, maka mereka akan cenderung melakukan upaya lebih dalam pekerjaannya.
- i. Bangunlah budaya perusahaan yang baik dan kuat dimana tujuan dan nilai yang dimiliki atasan selaras dengan semua aspek atau bagian dalam perusahaan. Misalnya saja jika perusahaan memiliki budaya saling menghargai dengan terus menggaungkan kisah sukses para pegawai terdahulu, tidak hanya akan membuat pegawai memiliki rasa keterikatan tetapi juga membuat pegawai baru paham akan semangat budaya organisasi yang terus menerus dipelihara.

- j. Fokus pada pegawai dengan kinerja terbaik, organisasi dengan kinerja yang baik fokus pada pegawai yang juga memiliki kinerja terbaik. Hal ini akan mengurangi persentase pengunduran diri dari pegawai yang memiliki kinerja terbaik.

## **D. Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas, serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Kinerja karyawan merupakan prestasi (hasil) kerja karyawan atau pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (standar, target, atau kriteria) yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Suprihanto, 2008)

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkrit, dapat diukur, dan dapat diamati. Lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja bersifat aktual (riil) sedang tujuan bersifat ideal. Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Rivai, 2011).

Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja berarti (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperhatikan, dan (3) kemampuan kerja. Istilah kinerja (*performance*) digunakan bila seorang menjalankan suatu tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Kinerja individu akan baik jika dari faktor internal: memiliki kemampuan tinggi dan kerja keras, dan dari faktor eksternal: adanya pekerjaan mudah, nasib baik, bantuan dari rekan kerja, dan pimpinan yang baik. Jika tidak demikian

halnya, maka kinerja individu adalah buruk. bahwa kinerja kerja ditentukan oleh tiga hal, yaitu kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Agar individu mempunyai kinerja yang baik, maka harus mengetahui bagaimana cara melakukannya dengan benar, mempunyai keinginan yang tinggi, dan lingkungan kerja yang mendukung (Griffin,2008).

Kinerja yang baik memerlukan kemampuan intelektual dan fisik yang sesuai dengan pekerjaan seseorang. Seorang karyawan agar memiliki kinerja yang baik, maka diperlukan kemampuan pengetahuan tentang bidang tugasnya, seperti pengetahuan yang mendalam tentang materi pekerjaannya, teknik pelaksanaan pekerjaan, cara berkomunikasi dalam proses pelayanan, interaksi antar unitnya, dan lain sebagainya.

Kemampuan fisik, seperti tidak cacat fisik yang dapat menjadi penghalang/kendala dalam bertugas. Seseorang karyawan yang memiliki kemampuan kurang dari yang dipersyaratkan akan besar kemungkinannya untuk gagal. Jika sebaliknya, yaitu memiliki kemampuan lebih tinggi dari yang dipersyaratkan, maka akan menjadi tidak efisien di dalam organisasi dan bahkan dapat berakibat kurang puas kerja atau dapat pula menimbulkan stress/frustrasi, dan sebagainya (Robbins, 2007).

Ada tiga kriteria dalam mengevaluasi kinerja individu, yaitu tugas individu, perilaku individu, dan ciri individu. Menilai kinerja individu melalui hasil tugas yang dimaksudkan adalah menilai hasil pekerjaan kerja individu. Misalnya terhadap produk yang dihasilkan, efektivitas pemanfaatan waktu, dan sebagainya. Penilaian kinerja individu melalui perilaku, agak sulit dilakukan, namun dapat diamati dengan cara membandingkan perilaku rekan kerja mereka yang setara, atau dapat pula dilihat dari cara penerimaan melalui tugas dan berkomunikasi. Sedangkan menilai kinerja individu

dengan melalui pendekatan ciri individu adalah dengan melihat ciri-ciri individu, misalnya melalui sikap, persepsi, dan sebagainya (Robbins, 2007).

Beberapa faktor yang perlu diketahui sehubungan dengan penilaian kerja pegawai, yaitu: (1) pengetahuan tentang pekerjaan, (2) kemampuan membuat perencanaan, (3) pengetahuan tentang standar mutu pekerjaan yang disyaratkan, (4) tingkat produktivitas/hasil kerja karyawan tersebut, (5) pengetahuan teknis atas pekerjaan, (6) kemandirian dalam bekerja, (7) kemampuan berkomunikasi, (8) kepemimpinan dan motivasi. Kesemua faktor tersebut dapat disederhanakan menjadi tiga, yaitu: (1) pelaksanaan tugas yang meliputi kemampuan bekerja sama, (2) kreativitas dalam bekerja dan (3) tanggung jawab (Prawirosentono, 2009).

Berdasarkan uraian tersebut, kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan mencapai tujuan yang ditetapkan, ditunjukkan dengan kemampuan, cara berperilaku, dan hasil tugasnya. Berdasarkan beberapa indikator yang dikemukakan oleh para ahli, pada dasarnya memiliki pandangan yang sama, bahwa untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan tingkat kinerja yang baik dari para karyawan baik individual maupun secara organisasi.

#### **E. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyanto (2016) tentang analisis kompetensi, motivasi dan kinerja Personel Satuan Reserse Narkoba Polres Sleman. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi, motivasi dan kinerja Personel Satuan Reserse Narkoba Polres Sleman dalam kategori tinggi.

Penelitian serupa dilakukan oleh Karina (2016) tentang analisis pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Kantor



Distribusi Wilayah Lampung. Hasil penelitian diketahui bahwa secara simultan kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung. Sedangkan secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung. Indrayogi (2013) mengadakan penelitian tentang pengaruh kompetensi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru se Kabupaten Majalengka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap hasil kinerja guru (2) Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (3) Kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Rusdin (2012) meneliti tentang keterikatan karyawan dan kontribusinya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia menunjukkan kondisi yang baik, namun belum optimal. Demikian halnya kinerja perusahaan berbasis total performance scorecard. Keterikatan karyawan meliputi keterikatan kognisi, emosional, dan perilaku secara parsial dan simultan berkontribusi positif dan bermakna dalam meningkatkan kinerja perusahaan berbasis total *performance scorecard*.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini dirancang untuk mengetahui analisis dan implementasi kompetensi, komitmen dan kontribusi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung. Penelitian ini termasuk kategori diskriptif analitis. Arikunto (2010: 3) menjelaskan bahwa “Penelitian diskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian.” Tempat penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung. Penelitian dilakukan pada bulan Januari 2018.

#### **B. Definisi Operasional**

Penelitian tentang analisis dan implementasi kompetensi, komitmen dan kontribusi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung ini menggunakan 3 (tiga) variabel yaitu terdiri kompetensi, komitmen dan kontribusi pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung. Setiap variabel memiliki beberapa indikator sesuai dengan teori yang digunakan. Adapun definisi operasional variabel dan indikator seperti tampak pada tabel 3.1. berikut ini.

**Tabel 3.1.**  
**Variabel dan Definisi Operasional Kompetensi, Komitmen dan Kontribusi**

No	Variabel	Definisi	Definisi Operasional	
			Dimensi	Indikator
1.	Kompetensi	Kompetensi dapat diukur dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku (Palan,2007)	1. Pengetahuan	1. Pemahaman teori 2. Pemahaman aturan 3. Penyelesaian pekerjaan 4. Memecahkan masalah 5. Bekerja mandiri
			2. Keterampilan	6. Trampil sesuai prosedur kerja 7. Menggunakan peralatan kerja 8. Karakteristik peralatan 9. Perencanaan kerja 10. Evaluasi kerja
			3. Perilaku	11. Hormat pada atasan 12. Menghargai rekan 13. Bersedia lembur 14. Taat kepada norma 15. Bersikap santun
2	Komitmen	Tiga komponen yaitu komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif Zurnali (2010)	1. Komitmen afektif	16. Penyetaraan level, 17. Memberikan tantangan, 18. Memperdayakan, 19. Mempromosikan, 20. Mengembangkan
			2. Komitmen Berkelanjutan	21. Kesempatan aktualisasi diri, 22. Prosedur pengaduan, 23. Membangun komunikasi dua arah, 24. Membangun kebersamaan, 25. Berkontribusi
			3. Komitmen normatif	26. Membangun nilai-nilai, 27. Menjadikan organisasi kharismatik, 28. Membangun tradisi 29. Memberikan teladan. 30. Rekreasi bersama,

No	Variabel	Definisi	Definisi Operasional	
			Dimensi	Indikator
3	Kontribusi Pegawai	Kontribusi pegawai meliputi rasa antusiasme/gairah yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan organisasi (BlessingWhite, 2008)	1. Pekerjaan memberi arti bagi pegawai	31. Perusahaan dan pekerjaannya memiliki arti 32. Pegawai akan merasa menjadi bagian dari perusahaan. 33. Memberikan kontribusi untuk organisasi 34. Kontribusi untuk pegawai 35. Kepuasan pegawai dengan gaji dan tunjangan
			2. Peluang mengembangkan diri	36. Memberikan peluang pengembangan. 37. Memberikan diklat 38. Kreativitas 39. Promosi jabatan. 40. Dukungan pimpinan
			3. Hubungan Atasan dan bawahan yang kuat	41. Hubungan kuat 42. Meningkatkan hubungan 43. Mengatasi masalah 44. Solusi masalah 45. Perselisihan dengan rekan kerja.

Penskoran atas kuesioner dikelompokkan menjadi lima kategori dengan skala likert seperti Tabel 3.2. ini.

Tabel 3.2.  
Kuesioner Model Likert

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2013)

## C. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi merupakan seluruh data yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti dalam ruang lingkup & waktu yang telah ditentukan. Populasi berkaitan dengan data-data. Penelitian populasi hanya dapat dilakukan bagi populasi terhingga dan subyeknya tidak terlalu banyak (Arikunto: 2002). Berdasarkan penjelasan, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung yang berjumlah 76 pegawai.

### 2. Sampel

Sampel merupakan suatu bagian dari populasi yang akan diteliti dan yang dianggap dapat menggambarkan populasinya. Teknik sampling adalah cara untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sumber data sebenarnya, dengan memperhatikan sifat-sifat dan penyebaran populasi agar diperoleh sampel yang representatif.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan *purposive sampling*, yaitu teknik yang digunakan untuk mengetahui tujuan tertentu. Menurut (Arikunto : 2013) apabila subyeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua, sehingga merupakan penelitian populasi. Jika subyeknya besar, dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih tergantung dari peneliti. Karena Jumlah pegawai kurang dari 100 orang, maka sebaiknya semua populasi yang ada diambil sebagai sampel yaitu 76 pegawai sehingga merupakan penelitian sensus. Dengan demikian hasil yang akan diperoleh nanti benar-benar sesuai dengan populasi yang ada.

## **D. Metode Pengumpulan Data**

### **1. Sumber Data**

Penentuan sumber data ini terdapat dua buah data yang terkumpul antara lain:

- a. Data primer, yaitu data yang langsung diambil dari sumbernya. Data dalam penelitian ini adalah data mengenai kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung. Data ini akan diambil dari sumbernya yaitu pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung melalui penyebaran kuesioner kepada 76 pegawai dengan skala likert.
- b. Data sekunder, yaitu data yang mendukung terhadap data primer. Data sekunder ini akan diperoleh dari kepala dan pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung mengenai sumber daya manusia serta data-data yang dapat mendukung dalam penelitian ini.

### **2. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan data yang akurat. Data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh dengan metode:

#### **a. Kuesioner**

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto: 2002).

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner tertutup, artinya kuesioner diberikan langsung kepada responden yang sudah disediakan kemudian responden tinggal memilih alternatif jawaban yang sudah disediakan di dalam kuesioner itu (Walgito, 2010). Pertanyaan itu berkaitan

dengan variabel yang diteliti yaitu, kinerja petugas Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumentasi yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dokumen atau arsip laporan dari kepegawaian di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung yang diperlukan sebagai tambahan untuk bukti penguat.

**E. Metode Analisis Data**

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Analisis data dalam penelitian ini, dengan menggunakan analisis distribusi frekuensi. Analisis distribusi frekuensi adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendiskripsikan data yang telah dikumpulkan dengan tanpa bermaksudkan membuat kesimpulan atau generalisasi menggunakan metode-metode tertentu yang berkaitan dengan penyajian data, sehingga dapat membentuk informasi yang berguna.

Pengolahan data dengan *Software SPSS (Statistic Package for Social Science version 17)*.

Analisis distribusi frekuensi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kompetensi, komitmen dan keterikatan pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan

Olah Raga Kabupaten Temanggung, kemudian dianalisis untuk mendapatkan gambaran yang sesungguhnya tentang kompetensi, komitmen dan kontribusi pegawai lalu disajikan dalam bentuk tabel. Hasil yang diperoleh kemudian digunakan dasar untuk menarik kesimpulan.

### 1. Mean

Mean merupakan teknik penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai rata-rata dari kelompok. Rata-rata (*Mean*) didapat dengan menjumlahkan data seluruh individu dalam kelompok kemudian kemudian dibagi dengan jumlah individu yang ada pada kelompok tersebut (Sugiyono,2013). Mean data tunggal memiliki rumus berikut :

$$x = \frac{\sum x}{N}$$

x = Mean (rata-rata)

$\sum x$  = Jumlah nilai

N = Jumlah yang akan dirata-rata

Mean dalam penelitian ini digunakan untuk menghitung rata-rata. Hasil rata-rata ini kemudian dideskripsikan untuk mendapatkan gambaran tentang rata-rata kompetensi, komitmen dan kontribusi pegawai. Hasil perhitungan, kemudian diklasifikasikan seperti tabel 3.3.

Tabel 3.3  
Klasifikasi Kompetensi, Komitmen dan Kontribusi Pegawai

No	Kategori	Skor
1	Sangat Tinggi	61 – 75
2	Tinggi	46 – 60
3	Sedang	31 – 45
4	Rendah	16 – 30
5	Sangat Rendah	1 – 15

Sumber: Arikunto (2013)



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Organisasi

##### 1. Gambaran Umum Organisasi

###### a. Dasar Hukum

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Temanggung Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Temanggung, dan sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Temanggung Nomor 43 Tahun 2017 tentang Tugas, dan Fungsi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung bahwa tugas Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan di bidang Pendidikan, Kepemudaan dan Olah Raga dengan melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan Pendidikan Anak Usia Dini, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, pendidikan masyarakat, pendidikan kesetaraan, kepemudaan, dan olahraga.

###### b. Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga mempunyai fungsi :

1. Perumusan kebijakan di bidang pengelolaan pendidikan anak usia dini, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, pendidikan masyarakat, pendidikan kesetaraan, kepemudaan dan olah raga;

2. Pengekoordinasian dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan pendidikan anak usia dini, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, pendidikan masyarakat, pendidikan kesetaraan, kepemudaan dan olahraga;
3. Penetapan kurikulum muatan lokal pendidikan anak usia dini, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, pendidikan masyarakat, pendidikan kesetaraan, kepemudaan dan olahraga;
4. Pengelolaan perijinan di bidang pengelolaan pendidikan anak usia dini, sekolah dasar, pendidikan nonformal, kepemudaan dan olahraga;
5. Penyusunan rencana kebutuhan pelayanan teknis dan administratif sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan anak usia dini, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, pendidikan masyarakat, pendidikan kesetaraan, kepemudaan dan olahraga;
6. Pelaksanaan pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan anak usia dini, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, pendidikan masyarakat;
7. Pengendalian mutu pendidikan melalui monitoring dan evaluasi terhadap tugas-tugas bidang pendidikan meliputi pendidikan anak usia dini, pendidikan sekolah dasar, pendidikan sekolah menengah pertama, pendidikan nonformal, kepemudaan dan olahraga Penyelenggaraan dukungan statistik daerah;
8. Pengelolaan data dan informasi di bidang pendidikan, kepemudaan dan olahraga;
9. Pembinaan terhadap UPTD dan satuan pendidikan di lingkungan Dinas;
10. Pengarahan, pembinaan dan pengkoordinasian pelaksanaan fungsi kesekretariatan Dinas; dan

11. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya

c. Fungsi Umum Bidang pada Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung

Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung terbagi dalam 6 (enam) bidang, antara lain: Bidang Sekretariat, Bidang Pembinaan Sumber Daya Manusia, Bidang Pembinaan Sekolah Dasar, Bidang Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dan Bidang Pembinaan Paud dan Pendidikan Non Formal, Bidang Pemuda dan Olah Raga.

a) **Bidang Sekretariat**

- 1) Surat menyurat secara umum;
- 2) Pengajuan rekomendasi kepala Dinas dan segala hal yang menyangkut pengajuan tanda tangan Kepala Dinas;
- 3) Legalisir Ijazah;
- 4) Mengirim Surat untuk Dinas Pendidikan;
- 5) Semua yang berkaitan dengan aset sekolah (pencatatan, penghapusan, dan lain sebagainya)
- 6) Kepengurusan Gaji Guru dan pegawai;
- 7) Tamu berkunjung;
- 8) Pengurusan Akreditasi Sekolah yang lebih spesifik ditangani oleh tim Unit Pelayanan Akreditasi (UPA);
- 9) Permasalahan Data Pokok Pendidikan (DAPODIK);
- 10) Kegiatan yang sifatnya menyeluruh atau melibatkan seluruh unsur jenjang pendidikan (contoh : Pameran Pendidikan, dll)

## **b) Bidang Pembinaan Sumber Daya Manusia**

Bidang ini sering disingkat Bidang Pembinaan Sumber Daya Manusia atau lebih sering disebut P.SDM. Secara umum untuk hal dibawah ini :

- 1) Mutasi guru;
- 2) Semua hal tentang sertifikasi guru;
- 3) Penilaian Angka Kredit Guru;
- 4) Pendataan kebutuhan guru dan pegawai di sekolah;
- 5) Keluhan guru dan pegawai sekolah yang bermasalah;
- 6) Perizinan nikah maupun cerai guru;
- 7) Kenaikan pangkat dan golongan guru serta pegawai sekolah;
- 8) Peningkatan Kualitas guru;
- 9) Seminar dan pelatihan guru;

## **c) Bidang Pembinaan Sekolah Dasar (P. SD)**

Secara umum bidang Pembinaan Sekolah Dasar atau sering disingkat Bidang P. SD mengurus Sekolah Dasar (SD). Bidang ini mempunyai 3 (tiga) seksi dengan tugas antara lain :

### **1. Seksi Kurikulum**

- a) Kepengurusan KTSP maupun kurikulum Sekolah Dasar;
- b) Kepengurusan BOS SD beserta pengelolaan, peruntukan, SPJ dan lain sebagainya;
- c) Pelaksanaan Ujian Sekolah/Madrasah;
- d) Kepengurusan Lembar Individu (LI) Sekolah dasar;
- e) Regrouping Sekolah Dasar;
- f) Perizinan Pendirian Sekolah Dasar;

g) Kepengurusan Bantuan Siswa Miskin (BSM);

## 2. Seksi Kesiswaan

a) Semua hal yang menyangkut lomba-lomba siswa SD;

b) Kepengurusan POPDA;

c) Semua hal yang berkaitan dengan lomba-lomba sekolah dasar;

d) Kegiatan yang melibatkan siswa (contoh : sosialisasi HIV bagi siswa, sosialisasi lalu lintas kepada siswa, dll)

## 3. Seksi Sarana dan Prasarana

a) Semua hal yang berkaitan dengan bantuan sarana dan prasarana SD (pengajuan proposal, pendataan kebutuhan sekolah, dll);

b) Monitoring pelaksanaan bantuan sarpras SD;

c) Sosialisasi bantuan kepada sekolah penerima bantuan;

### **d) Bidang Pembinaan Sekolah Menengah Pertama (P. SMP)**

Secara umum fungsi dan tugasnya hampir sama dengan bidang Pembinaan Sekolah Dasar, hanya saja untuk jenjang Pendidikan Menengah (SMP dan MTs)

### **e) Pendidikan Pembinaan Paud dan Pendidikan Non Formal (P.PPNF)**

Secara umum fungsi dan tugasnya hampir sama dengan bidang Pembinaan Sekolah Dasar, hanya saja untuk jenjang Pendidikan Taman kanak-kanak (TK), PAUD, lembaga pendidikan non formal (Lembaga Pelatihan Keterampilan / LPK atau kursus), Sanggar Kegiatan Belajar (SKB), dll.

### **f) Pendidikan Pembinaan Kepemudaan dan Olah Raga (P.POR)**

Secara umum fungsi dan tugasnya hampir sama dengan bidang Pembinaan Sekolah Dasar, hanya saja untuk jenjang Kepemudaan dan Olah Raga

## B. Deskripsi Data Responden

Penelitian dengan judul Analisis dan Implementasi Kompetensi, Komitmen dan Kontribusi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung mengambil sampel 76 pegawai. Deskripsi data hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, usia dan masa kerja.

### 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan Jenis kelamin ditampilkan dalam Tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1.**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	43	56,58%
2	Perempuan	33	43,42%
	Jumlah	76	100%

Sumber : data penelitian yang diolah (2018).

Berdasarkan jenis kelamin, jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki 43 pegawai atau 56,58% dan yang berjenis kelamin perempuan 33 pegawai atau 43,42%. Kondisi ini cukup ideal karena pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga membutuhkan tenaga yang cukup banyak sehingga tepat bila kebanyakan pegawai adalah laki-laki.

### 2. Responden Berdasarkan Pendidikan

Deskripsi responden berdasarkan pendidikan ditampilkan dalam Tabel 4.2 sebagai berikut :

**Tabel 4.2.**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan**

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA Sederajat	29	38,15%

2	Diploma I	13	17,11%
3	S1	22	28,95%
4	S2	12	15,79%
	Jumlah	76	100%

Sumber : data penelitian yang diolah (2018).

Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden yang berpendidikan SMA sederajat (29 pegawai) atau sebesar 38,15% dan yang berpendidikan Starata 1 (22 pegawai) atau sebesar 28,95%, berpendidikan Diploma 1 sebanyak 13 pegawai atau 17,11%, pendidikan strata 2 sebanyak 12 pegawai atau 15,79%. Berdasarkan pendidikan sudah begitu ideal walaupun masih banyak yang berpendidikan SMA sederajat.

### 3. Responden Berdasarkan Usia

Deskripsi responden berdasarkan usia ditampilkan dalam Tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3.**  
**Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	< 31 th	3	3,95%
2	31-40 th	16	21,05
3	41-50 th	19	25,00%
4	>50 th	38	50,00%
	Jumlah	76	100%

Sumber : data penelitian yang diolah (2018)

Berdasarkan usia, jumlah responden yang berusia paling banyak yaitu lebih dari 50 tahun sebanyak 38 pegawai atau 50% dan responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 19 pegawai atau 25%. Usia mulai 31-40 tahun sebanyak 16 pegawai atau 21,05% dan usia kurang dari 31 tahun sebanyak 3 pegawai atau sebesar 3,95%. Kondisi ini kurang ideal karena terlalu banyak usia sudah tua yang kategori produktivitasnya sudah mulai menurun apalagi menjelang masa

pensiun. Idealnya usia yang paling banyak antara usia 31-40 tahun sehingga tenaga dan pikirannya masih sangat bagus untuk berkarier.

#### 4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Deskripsi responden berdasarkan masa kerja ditampilkan dalam Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4.**  
**Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	< 10 th	22	28,95%
2	10-20 th	21	27,63%
3	>20 th	33	43,42%
	Jumlah	76	100%

Sumber : data penelitian yang diolah (2018)

Berdasarkan masa kerja, jumlah responden yang masa kerjanya paling banyak yaitu lebih 20 tahun sebanyak 33 pegawai atau sebesar 43,42%, kurang dari 10 tahun sebanyak 22 pegawai atau 28,95% dan responden yang masa kerjanya mulai dari 10-20 tahun sebanyak 21 pegawai atau 27,63%. Kondisi ini sudah ideal karena masa kerjanya sudah lama sehingga profesionalitasnya tidak perlu diragukan lagi.

### C. Hasil Analisis Data

Hasil analisis data berdasarkan tanggapan responden tentang kompetensi, komitmen dan kontribusi pegawai. Untuk variabel kompetensi yang diukur dengan indikator pengetahuan, keterampilan dan perilaku secara rinci akan dibahas pada analisis ini. Berdasarkan perhitungan data menggunakan SPSS (*Statistic Package for Social Science*) versi 17 (lihat lampiran 3) tentang pengetahuan pegawai dengan klasifikasi berikut:



Sangat Tinggi : Skor 21-25

Tinggi : Skor 16-20

Sedang : Skor 11-15

Rendah : Skor 6-10

Sangat Rendah : Skor 1-5

Pengetahuan antara pegawai yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Adapun pengetahuan pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung dapat di lihat pada Tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4.5.**  
**Pengetahuan Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga**  
**Kabupaten Temanggung**

No	Kategori	Jumlah Responden	Nilai	Persentase
1	Sangat Tinggi	11	11 x 5	14,50%
2	Tinggi	51	51 x 4	67,10%
3	Sedang	14	14 x 3	18,40%
4	Rendah	0	0 x 2	0%
5	Sangat Rendah	0	0 x 1	0%
	Jumlah	76	301	100%
	Rata-rata	3,96		

Sumber : data primer diolah (2018)

Tabel 4.5 menunjukkan pengetahuan pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung, sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki pengetahuan tinggi 51 pegawai atau 67,10%, sedang 14 pegawai atau 18,40% dan sangat tinggi 11 orang atau 14,50%. Rata-rata pengetahuan pegawai 3,96 kategori sedang.

Alasan yang mendasari keyakinan tersebut adalah pendidikan pegawai sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan. Pegawai memahami teori yang berkaitan dengan profesinya. Pegawai berusaha mempelajari segala sesuatu yang berhubungan dengan

perkembangan pekerjaannya dan berfikir kreatif dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang memiliki pengetahuan tinggi lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya karena dengan pengetahuan yang dimiliki pegawai dapat menyampaikan menyelesaikan pekerjaannya dengan mudah.

Hasil analisis keterampilan pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung ditunjukkan pada Tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4.6.**  
**Keterampilan Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga**  
**Kabupaten Temanggung**

No	Kategori	Jumlah Responden	Nilai	Presentase
1	Sangat Tinggi	5	5 x 5	6,60%
2	Tinggi	45	45 x 4	59,20%
3	Sedang	25	25 x 3	32,90%
4	Rendah	1	1 x 2	1,30%
5	Sangat Rendah	0	0 x 1	0%
	Jumlah	76	282	100%
	Rata-rata	3,71		

Sumber : data primer diolah (2018)

Tabel 4.6 menunjukkan keterampilan pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung, sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki keterampilan tinggi 45 pegawai atau 59,2%, sedang 25 pegawai atau 32,9%, sangat tinggi 5 pegawai atau 6,6% dan rendah 1 pegawai atau 1,30%. Rata-rata keterampilan pegawai 3,71 kategori sedang.

Alasan yang mendasari keyakinan tersebut adalah pegawai mempunyai inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Walaupun belum semua pegawai dapat mengoperasikan komputer/laptop dengan baik. Pegawai juga mampu memecahkan berbagai permasalahan kerja yang terjadi walaupun tidak semua

pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang ditentukan dan menguasai pekerjaan yang menjadi tugas saya sehari-hari.

Perilaku pegawai pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung sehari-hari menjadi perhatian guru, untuk itu harus berhati-hati dalam bertingkah laku dan bertutur kata. Hasil perilaku pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung ditunjukkan pada Tabel 4.11 berikut:

**Tabel 4.7**  
**Perilaku Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung**

No	Kategori	Jumlah Responden	Nilai	Persentase
1	Sangat Baik	28	28 x 5	36,8%
2	Baik	45	45 x 4	59,2%
3	Sedang	3	3 x 3	3,9%
4	Kurang	0	0 x 2	0%
5	Sangat Kurang	0	0 x 1	0%
	Jumlah	76	329	100%
	Rata-rata	4,33		

Sumber : data primer diolah (2018)

Tabel 4.7 menunjukkan kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pegawai, sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki perilaku baik 45 orang atau 59,2, sangat baik 28 orang atau 36,8% dan sedang 3 pegawai atau 3,9%. Rata-rata perilaku pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga 4,33 kategori baik.

Alasan yang mendasari keyakinan tersebut adalah pegawai selalu menghormati pimpinannya, menghargai pendapat rekan kerja. Pegawai juga bersedia untuk bekerja di luar jam kerja ketika diperlukan, berusaha disiplin dalam bekerja dan bersikap santun kepada semua orang baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja.

Berdasarkan perhitungan data yang telah disajikan tentang indikator-indikator kompetensi tersebut, maka kompetensi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga dapat diklasifikasikan menurut Arikunto (2013) sebagai berikut:

Sangat Tinggi	Skor 61-75
Tinggi	Skor 46-60
Sedang	Skor 31-45
Rendah	Skor 16-30
Sangat Rendah	Skor 1-15

Hasil analisis kompetensi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung dilihat pada Tabel 4.8:

**Tabel 4.8.**  
**Kompetensi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga**  
**Kabupaten Temanggung**

No	Kategori	Jumlah Responden	Nilai	Persentase
1	Sangat Tinggi	9	9 x 5	11,8%
2	Tinggi	60	60 x 4	78,9%
3	Sedang	7	7 x 3	9,2%
4	Rendah	0	0 x 2	0%
5	Sangat Rendah	0	0 x 1	0%
	Jumlah	76	306	100%
	Rata-Rata	4,03		

Sumber: data primer diolah (2018)

Tabel 4.8 menunjukkan kompetensi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung, sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki kompetensi tinggi 60 orang atau 78,9%, sangat tinggi 9 orang atau 11,8% dan sedang 7 orang atau 9,2%. Rata-rata kompetensi 4,03 kategori tinggi.

Variabel kedua yaitu komitmen yang memiliki indikator komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Adapun komitmen afektif pegawai dapat di lihat pada Tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9.**  
**Komitmen Afektif Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung**

No	Kategori	Jumlah Responden	Nilai	Persentase
1	Sangat Tinggi	5	5 x 5	6,6%
2	Tinggi	37	37 x 4	48,7%
3	Sedang	32	32 x 3	42,1%
4	Rendah	2	2 x 2	2,6%
5	Sangat Rendah	0	0 x 1	0%
	Jumlah	76	273	100%
	Rata-rata	3,59		

Sumber : data primer diolah (2018)

Tabel 4.9 menunjukkan komitmen afektif pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung, sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki komitmen afektif tinggi 37 pegawai atau 48,7%, sedang 32 pegawai atau 42,1%, sangat tinggi 5 orang atau 6,6% dan rendah 2 orang pegawai atau 2,6%. Rata-rata komitmen afektif pegawai 3,59 kategori sedang.

Alasan yang mendasari keyakinan tersebut adalah organisasi membuat kebijakan di mana antara pegawai level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda. Organisasi memberikan bantuan yang kongkrit bagi pegawai untuk mengembangkan potensi, berusaha agar pegawai tidak bekerja monoton dan organisasi membuat kebijakan memotivasi pegawai untuk berkembang.

Hasil analisis komitmen berkelanjutan pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung ditunjukkan pada Tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.10.**  
**Komitmen Berkelanjutan Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung**

No	Kategori	Jumlah Responden	Nilai	Presentase
1	Sangat Tinggi	1	1 x 5	1,3%
2	Tinggi	37	37 x 4	48,7%
3	Sedang	33	33 x 3	43,4%
4	Rendah	5	5 x 2	6,6%
5	Sangat Rendah	0	0 x 1	0%
	Jumlah	76	262	100%
	Rata-rata	3,45		

Sumber : data primer diolah (2018)

Tabel 4.10 menunjukkan komitmen berkelanjutan pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung, sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki komitmen berkelanjutan tinggi 37 pegawai atau 48,7%, sedang 33 pegawai atau 43,49%, rendah 5 pegawai atau 6,6% dan sangat tinggi 1 pegawai atau 1,30%. Rata-rata komitmen berkelanjutan bagi pegawai 3,45 kategori sedang.

Alasan yang mendasari keyakinan tersebut adalah setiap pegawai diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing, bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh, organisasi telah menumbuhkan nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama untuk berbagi dan organisasi memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi untuk berkontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi.

Hasil komitmen normatif pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung ditunjukkan pada Tabel 4.11 berikut:

**Tabel 4.11.**  
**Komitmen Normatif Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga**  
**Kabupaten Temanggung**

No	Kategori	Jumlah Responden	Nilai	Persentase
1	Sangat Tinggi	19	19 x 5	25,0%
2	Tinggi	52	52 x 4	68,4%
3	Sedang	5	5 x 3	6,6%
4	Rendah	0	0 x 2	0%
5	Sangat Rendah	0	0 x 1	0%
	Jumlah	76	318	100%
	Rata-rata	4,18		

Sumber : data primer diolah (2018)

Tabel 4.11 menunjukkan komitmen normatif pegawai, sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki komitmen normatif tinggi 52 orang atau 68,4%, sangat tinggi 19 orang atau 25% dan sedang 5 pegawai atau 6,6%. Rata-rata komitmen normatif pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga 4,18 kategori tinggi.

Alasan yang mendasari keyakinan tersebut adalah organisasi membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan tanpa ada diskriminasi, visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap pegawai dalam berperilaku, bersikap, bertindak dan pimpinan memberikan teladan kepada pegawai dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

Berdasarkan perhitungan data yang telah disajikan tentang indikator-indikator komitmen tersebut, maka komitmen pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga dapat diklasifikasikan menurut Arikunto (2013) sebagai berikut:

Sangat Tinggi      Skor 61-75

Tinggi                Skor 46-60

Sedang                Skor 31-45

Rendah                Skor 16-30

Sangat Rendah      Skor 1-15

Hasil analisis komitmen pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung dilihat pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12.**  
**Komitmen pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga**  
**Kabupaten Temanggung**

No	Kategori	Jumlah Responden	Nilai	Persentase
1	Sangat Tinggi	3	3 x 5	3,9%
2	Tinggi	55	55 x 4	72,4%
3	Sedang	18	18 x 3	23,7%
4	Rendah	0	0 x 2	0%
5	Sangat Rendah	0	0 x 1	0%
	Jumlah	76	289	100%
	Rata-Rata	3,80		

Sumber: data primer diolah (2018)

Tabel 4.12 menunjukkan komitmen pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung, sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki komitmen tinggi 55 pegawai atau 72,4%, sedang 18 orang atau 23,7% dan sangat tinggi 3 orang atau 3,9%. Rata-rata komitmen pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung 3,80 kategori sedang.

Variabel ketiga yaitu kontribusi pegawai yang memiliki indikator pekerjaan memberikan arti, peluang mengembangkan diri dan hubungan atasan dengan bawahan. Adapun pekerjaan memberikan arti pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut:

**Tabel 4.13.**  
**Pekerjaan Memberikan Arti Bagi Pegawai Dinas Pendidikan**  
**Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung**

No	Kategori	Jumlah Responden	Nilai	Persentase
1	Sangat Tinggi	16	16 x 5	21,1%
2	Tinggi	54	54 x 4	71,1%
3	Sedang	6	6 x 3	7,8%



4	Rendah	0	0 x 2	0%
5	Sangat Rendah	0	0 x 1	0%
	Jumlah	76	314	100%
	Rata-rata	4,13		

Sumber : data primer diolah (2018)

Tabel 4.13 menunjukkan pekerjaan memberikan arti bagi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung, sebagian besar pegawai berkeyakinan pekerjaan memberikan arti tinggi 54 pegawai atau 71,1%, sangat tinggi 16 pegawai atau 21,1% dan sedang 5 orang atau 7,8%. Rata-rata pekerjaan memberikan arti bagi pegawai 4,13 kategori tinggi.

Alasan yang mendasari keyakinan tersebut adalah pekerjaan sangat berarti untuk kelangsungan hidup pegawai, merasa menjadi bagian dari organisasi, telah memberikan kontribusi yang besar untuk organisasi, Organisasi memberikan kontribusi kepada pegawai berupa kompensasi yang memadai dan pegawai puas dengan gaji dan tunjangan yang telah diberikan dari organisasi.

Hasil analisis peluang mengembangkan diri bagi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung ditunjukkan pada Tabel 4.14 berikut:

**Tabel 4.14.**  
**Peluang Mengembangkan Diri Bagi Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung**

No	Kategori	Jumlah Responden	Nilai	Presentase
1	Sangat Tinggi	11	11 x 5	14,6%
2	Tinggi	41	41 x 4	53,9%
3	Sedang	22	22 x 3	28,9%
4	Rendah	2	2 x 2	2,6%
5	Sangat Rendah	0	0 x 1	0%
	Jumlah	76	289	100%
	Rata-rata	3,80		

Sumber : data primer diolah (2018)

Tabel 4.14 menunjukkan peluang mengembangkan diri bagi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung, sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki peluang mengembangkan diri tinggi 41 pegawai atau 53,9%, sedang 22 pegawai atau 28,9%, sangat tinggi 11 pegawai atau 14,6% dan rendah 25 pegawai atau 2,6%. Rata-rata peluang mengembangkan diri bagi pegawai 3,80 kategori sedang.

Alasan yang mendasari keyakinan tersebut adalah organisasi memberikan peluang kepada pegawai untuk mengembangkan diri, organisasi memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan dan latihan, memiliki kreativitas dan ide untuk menyelesaikan pekerjaan, organisasi memberikan kesempatan untuk promosi jabatan dan pimpinan memberikan dukungan kepada pegawai untuk mengembangkan diri.

Hasil hubungan pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung ditunjukkan pada Tabel 4.15 berikut:

**Tabel 4.15.**  
**Hubungan Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung**

No	Kategori	Jumlah Responden	Nilai	Persentase
1	Sangat Tinggi	14	14 x 5	18,4%
2	Tinggi	42	42 x 4	55,3%
3	Sedang	18	18 x 3	23,7%
4	Rendah	2	2 x 2	2,6%
5	Sangat Rendah	0	0 x 1	0%
	Jumlah	76	296	100%
	Rata-rata	3,89		

Sumber : data primer diolah (2018)

Tabel 4.15 menunjukkan hubungan atasan dengan bawahan, sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki hubungan tinggi 42 orang atau 55,3%, sedang 18 orang atau 23,7%, sangat tinggi 14 pegawai atau 18,4% dan rendah 2 pegawai atau

2,6%. Rata-rata hubungan pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga 3,89 kategori sedang.

Alasan yang mendasari keyakinan tersebut adalah hubungan atasan dan bawahan berjalan dengan baik, Atasan berusaha meningkatkan hubungan yang telah terjalin selama ini untuk lebih baik lagi, atasan berusaha mengatasi masalah yang ada di lingkungan kerja, membantu memberikan solusi untuk menyelesaikan pekerjaan dan menjaga diri dari hal-hal yang dapat menimbulkan perselisihan dengan rekan kerja.

Berdasarkan perhitungan data yang telah disajikan tentang indikator-indikator keterikaan pegawai tersebut, maka kontribusi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga dapat diklasifikasikan menurut Arikunto (2013) sebagai berikut:

Sangat Tinggi Skor 61-75

Tinggi Skor 46-60

Sedang Skor 31-45

Rendah Skor 16-30

Sangat Rendah Skor 1-15

Hasil analisis kontribusi pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung dilihat pada Tabel 4.16.

**Tabel 4.16.**  
**Kontribusi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga**  
**Kabupaten Temanggung**

No	Kategori	Jumlah Responden	Nilai	Persentase
1	Sangat Tinggi	13	13 x 5	17,1%
2	Tinggi	49	49 x 4	64,5%
3	Sedang	13	13 x 3	17,1%
4	Rendah	1	1 x 2	1,3%
5	Sangat Rendah	0	0 x 1	0%

	Jumlah	76	302	100%
	Rata-Rata	3,97		

Sumber: data primer diolah (2018)

Tabel 4.16 menunjukkan kontribusi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung, sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki kontribusi tinggi 49 pegawai atau 64,5%, sedang 13 pegawai atau 17,1%, sangat tinggi 13 pegawai atau 17,1%, dan rendah 1 pegawai atau 1,3%. Rata-rata kontribusi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung 3,97 kategori sedang.

#### D. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dijabarkan mengenai variabel penelitian yaitu kompetensi, komitmen dan kontribusi pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung yang akan dibahas dalam penelitian ini.

Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa berdasarkan jenis kelamin sudah cukup ideal yaitu laki-laki 56,58% dan perempuan 43,42%, sedangkan berdasarkan tingkat pendidikan sudah ideal karena sudah banyak yang berpendidikan Strata 1 28,95%, strata 2 sebanyak 15,79%. Berdasarkan usia juga kurang begitu ideal karena terlalu banyak pegawai yang sudah tua yang akan memasuki masa pensiun yaitu usia lebih 50 tahun sebanyak 50% yang kategori produktivitasnya sudah mulai menurun. Untuk masa kerja sudah ideal karena paling banyak lebih dari 20 tahun bekerja atau sebanyak 43,42% sehingga profesionalitasnya tidak perlu diragukan lagi.

Hasil analisis data yang pertama yaitu kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku pegawai hasil penelitian menunjukkan pengetahuan pegawai

pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung, sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki pengetahuan tinggi 51 pegawai atau 67,1%, sedang 14 orang atau 18,4% dan sangat tinggi 11 pegawai atau 14,5%. Rata-rata pengetahuan pegawai 3,96 kategori sedang. Keterampilan pegawai kategori tinggi 45 pegawai atau 59,2%, sedang 25 pegawai atau 32,9%, sangat tinggi 5 pegawai atau 6,6% dan rendah 1 pegawai atau 1,30%. Rata-rata keterampilan pegawai 3,71 kategori sedang. Perilaku pegawai sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki perilaku baik 45 orang atau 59,2, sangat baik 28 orang atau 36,8% dan sedang 3 pegawai atau 3,9%. Rata-rata perilaku pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga 4,33 kategori baik dari analisis tersebut dapat diketahui kompetensi pegawai yaitu sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki kompetensi tinggi 60 orang atau 78,9%, sangat tinggi 9 orang atau 11,8% dan sedang 7 orang atau 9,2%. Rata-rata kompetensi 4,03 kategori tinggi.

Variabel yang kedua yaitu komitmen yang terdiri dari komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Hasil penelitian komitmen afektif yaitu sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki komitmen afektif tinggi 37 pegawai atau 48,7%, sedang 32 pegawai atau 42,1%, sangat tinggi 5 orang atau 6,6% dan rendah 2 orang pegawai atau 2,6%. Rata-rata komitmen afektif pegawai 3,59 kategori sedang. Komitmen berkelanjutan sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki komitmen berkelanjutan tinggi 37 pegawai atau 48,7%, sedang 33 pegawai atau 43,49%, rendah 5 pegawai atau 6,6% dan sangat tinggi 1 pegawai atau 1,30%. Rata-rata komitmen berkelanjutan bagi pegawai 3,45 kategori sedang dan komitmen normatif sebagian besar pegawai memiliki komitmen normatif tinggi 52 orang atau 68,4%, sangat tinggi 19 orang atau 25% dan sedang 5 pegawai atau 6,6%. Rata-rata komitmen normatif

pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga 4,18 kategori tinggi. Berdasarkan analisis tersebut dapat diketahui komitmen pegawai sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki komitmen tinggi 55 pegawai atau 72,4%, sedang 18 orang atau 23,7% dan sangat tinggi 3 orang atau 3,9%. Rata-rata komitmen pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung 3,80 kategori sedang.

Variabel yang ketiga adalah konstribusi pegawai yang terdiri dari indikator pekerjaan memberikan arti, peluang mengembangkan diri dan hubungan atasan dan bawahan. Adapun hasil penelitian adalah sebagian besar pegawai berkeyakinan pekerjaan memeberikan arti tinggi 54 pegawai atau 71,1%, sanagat tinggi 16 pegawai atau 21,1% dan sedang 5 orang atau 7,8%. Rata-rata pekerjaan memberikan arti bagi pegawai 4,13 kategori tinggi. Peluang untuk mengembangkan diri yaitu sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki peluang mengembangkan diri tinggi 41 pegawai atau 53,9%, sedang 22 pegawai atau 28,9%, sangat tinggi 11 pegawai atau 14,6% dan rendah 25 pegawai atau 2,6%. Rata-rata peluang mengembangkan diri bagi pegawai 3,80 kategori sedang. Hubungan atasan dan bawahan yaitu sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki hubungan tinggi 42 orang atau 55,3%, sedang 18 orang atau 23,7%, sangat tinggi 14 pegawai atau 18,4% dan rendah 2 pegawai atau 2,6%. Rata-rata hubungan pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga 3,89 kategori sedang. Hasil penelitian tentang konstribusi pegawai menunjukkan sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki konstribusi tinggi 49 pegawai atau 64,5%, sedang 13 pegawai atau 17,1%, sangat tinggi 13 pegawai atau 17,1%, dan rendah 1 pegawai atau 1,3%. Rata-rata keterikatan pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung 3,97 kategori sedang.

Hal ini sesuai dengan penelitian Fernandez (2007) yaitu kontribusi pegawai terhadap perusahaan tidaklah dapat mengukur kinerja pegawai dan mempertahankan pegawai terbaik dan terpintarnya hanya dengan mengandalkan survey kepuasan pegawai. Akan tetapi, memasukkan kepuasan pegawai sebagai bagian dari kontribusi pegawai. Kontribusi pegawai meliputi rasa antusiasme/gairah dan komitmen yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan perusahaan, dan hal ini tidaklah sama dengan kepuasan pegawai (White, 2008) sehingga kepuasan maksimum haruslah sebanding dengan kontribusi maksimum.

#### **E. Implementasi Variabel Penelitian dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai**

Implementasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung dalam penelitian ini membahas ketiga variabel yaitu kompetensi, kimitmen dan kontribusi pegawai dengan kinerja pegawai.

##### **1. Upaya Peningkatan Kinerja Melalui Kompetensi Pegawai**

Kompetensi pegawai merupakan variabel pertama untuk meningkatkan kinerja pegawai semakin kompeten pegawai kinerja diharapkan semakin baik. Oleh karena itu, organisasi semakin menyadari kompetensi dalam organisasi. *Training-training* terus dilakukan, baik *in-house* maupun mengirim pegawai ke training di luar, hal ini berujung pada satu tujuan: meningkatkan kompetensi. Disinilah peran penting dari pimpinan, yakni melakukan identifikasi terhadap kompetensi-kompetensi yang menjadi kebutuhan organisasi juga update terhadap perkembangan terbaru.

### **a. Mengidentifikasi Kebutuhan Pegawai**

Pimpinan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga bertugas untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh pegawainya. Pimpinan juga harus mempunyai *database* yang merupakan daftar kompetensi yang dimiliki oleh seluruh pegawainya. Sehingga, pimpinan dapat berusaha untuk menutup *gap* yang terjadi antara kompetensi yang dibutuhkan dengan aktual. Dalam rangka melakukan identifikasi kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh organisasi, pimpinan bisa bekerjasama dengan instansi lain. Diskusi dengan instansi lain dapat menghasilkan kebutuhan akan kompetensi tertentu.

### **b. Mengikuti Perkembangan Teknologi**

Pimpinan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga juga harus terus mengikuti perkembangan teknologi, terutama yang terkait dengan pelayanan kepada masyarakat. Pimpinan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga harus dapat mengidentifikasi kompetensi terbaru apa saja yang mungkin sedang berkembang, dan dapat memberikan dampak positif terhadap organisasi. Misalnya perkembangan di teknologi informasi seperti *benwith wifi* untuk jaringan yang memadai, kecepatan *aces* menjadi prioritas utama. Hal ini sangat menunjang pelaporan dan administrasi lainnya dalam bentuk *soft copy* seakan sudah memangkas waktu dan jarak.

### **c. Menutup Gap yang Terjadi**

Selanjutnya, setelah melakukan identifikasi mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan organisasi dan dapat meningkatkan daya saing, maka kemudian Pimpinan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga bertugas untuk menutup *gap*



yang terjadi dalam kompetensi ini, antara yang dibutuhkan, dengan aktual. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan *in-house training*, ataupun mengirim pegawai untuk training di luar.

## **2. Upaya Peningkatan Kinerja Melalui Komitmen Pegawai**

Komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Mengingat betapa pentingnya suatu komitmen dalam berorganisasi maka tidaklah berlebihan jika komitmen tersebut harus dibangun dipelihara dan ditingkatkan.

Upaya yang dilakukan untuk memperkuat komitmen pegawai dalam suatu organisasi dapat dilakukan dua cara yaitu dengan mengurangi tuntutan kerja pegawai dan meningkatkan kemampuan pegawai.

### **a. Mengurangi Tuntutan Pegawai:**

- 1) Menentukan Prioritas yang bertujuan mengurangi tuntutan kerja pegawai dengan melakukan aktivitas yang berguna dan menunda atau menghilangkan aktivitas yang tidak berguna.
- 2) Menetapkan fokus, tuntutan pegawai dapat terlalu tinggi karena tidak terpusatkan, dapat dilakukan dengan menerapkan beberapa aktivitas yang sangat penting saja. Dalam hal ini fokus dengan menentukan tema bagi aktivitas pekerjaannya.
- 3) Melakukan penyederhanaan kerja dengan rekayasa proses produksi dapat mengurangi tuntutan kerja pegawai, rekayasa tersebut dapat berupa memperpendek jalur dan otomatisasi dengan system komputerisasi.

**b. Meningkatkan Kemampuan Pegawai**

- 1) Kontrol adalah memberikan pegawai kewenangan untuk mengontrol keputusan mengenai bagaimana mengerjakan pekerjaannya.
- 2) Strategi atau visi yaitu menawarkan kepada pegawai visi dan arahan yang membuat pegawai memiliki komitmen untuk berkerja keras.
- 3) Tantangan kerja yaitu memberi pegawai stimulasi kerja yang dapat mengembangkan ketrampilan baru.
- 4) Kolaborasi dan *team work* adalah membentuk tim untuk melakukan pekerjaan.
- 5) Kultur kerja yaitu membangun suatu lingkungan dan susana keterbukaan, menarik, menyenangkan dan penuh penghargaan.
- 6) Membagi keuntungan adalah memberikan kompensasi kepada pegawai karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- 7) Komunikasi yaitu menyebarkan informasi sesering mungkin dan secara terbuka.
- 8) Perhatian adalah memastikan bahwa setiap pegawai diperlakukan sesuai martabatnya.
- 9) Teknologi yaitu memberikan pegawai teknologi yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah.
- 10) Pelatihan dan pengembangan adalah memastikan pegawai memiliki keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik.

### 3. Upaya Peningkatan Kinerja Melalui Kontribusi Pegawai

Kontribusi pegawai dapat mencerminkan pola kepemimpinan atasannya, entah itu baik dan buruknya. Mau mengakui atau tidak, kesuksesan pimpinan ditentukan oleh kinerja pegawai. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memancing keterlibatan atau *engagement* kepada organisasi agar pegawai mempunyai *sense of belonging* yang membuat pegawai memberikan kerja yang maksimal untuk organisasi. Berikut strategi dalam membangun atau meningkatkan *engagement* pegawai.

#### a. Berikan Pegawai Apresiasi

Pimpinan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung dapat memberikan apresiasi dengan mengucapkan terima kasih kepada pegawai yang telah menjalankan tugasnya dengan baik. Coba ingat-ingat kembali, kapan terakhir kali pimpinan mengucapkan terima kasih kepada pegawai? Entah itu untuk hal yang sepele, atau bahkan karena pekerjaan sukses pegawai. Mengucapkan terima kasih, bahkan untuk hal-hal yang sederhana dapat membuat pegawai merasa dihargai yang secara tanpa disadari akan membuat pegawai meningkatkan pola kerjanya sendiri.

#### b. Selalu Perhatikan Kesuksesan Pegawai

Pimpinan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung setelah berhasil menyelesaikan suatu target atau membuat sebuah peningkatan, tak boleh hanya fokus hanya kepada kesuksesan organisasi sendiri. Pimpinan harus tetap ingat siapa pekerja-pekerja dibalik kesuksesan tersebut. Sebuah kesuksesan memang terjadi karena kerjasama yang baik atas nama organisasi, tapi tak ada salahnya untuk memberikan apresiasi kepada pegawai yang benar-benar

berkontribusi dalam suatu peningkatan atau kesuksesan tersebut. Di saat pegawai merasa diapresiasi karena kesuksesannya, otomatis pegawai akan merasa termotivasi untuk melakukannya lagi.

#### **c. Melakukan Pendekatan Personal**

Seorang pegawai akan merasa lebih bertanggung jawab di saat ia sudah dikenal secara personal dengan atasannya. Di saat kinerjanya buruk, pegawai sedang mempertaruhkan nama baiknya dan akan merasa khawatir dengan tanggapan negatif dari atasannya. Sebagai pimpinan yang baik, wajib melakukan pendekatan kepada pegawai, selain bertujuan untuk mengingatkan tanggung jawab pegawai, juga bisa melihat hal dari sudut pandang pegawai. Jika pendekatan yang dilakukan berhasil, pegawai tidak akan segan untuk menyampaikan aspirasinya, entah itu saran ataupun kritik.

#### **d. Sebarkan Motivasi dan Semangat**

Pimpinan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung saat tiba di kantor pagi hari, jangan ragu untuk menyapa para pegawai dengan ucapan "Selamat Pagi" dengan suara yang lantang dan juga penuh semangat. Menyebarkan energi positif terutama di pagi hari saat tenaga dan kondisi pegawai masih maksimal merupakan cara yang efektif untuk merangkul pegawai menjadi satu tim. Dengan menyemangati para pegawai, akan lebih merasa sebagai bagian dari sebuah tim dan siap untuk mencapai tujuan bersama.

#### **e. Tegur Sapa Pegawai Secara Personal**

Pimpinan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung dapat menyempatkan diri untuk bergabung dan mengobrol dengan para pegawai secara santai. Selain membangun hubungan atasan-bawahan yang baik, perlahan,

juga dapat menggali informasi mengenai kebutuhan dan juga komentar terhadap apa yang sedang dijalani organisasi. Memperhatikan terus agar pegawai merasa di dengar dan berusaha semaksimal mungkin untuk berkontribusi pada organisasi.

Berdasarkan analisis dan implementasi kompetensi, komitmen dan kontribusi dalam upaya peningkatan kinerja maka upaya yang paling bagus untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung kontribusi pegawai hal ini disebabkan pegawai yang memiliki rasa keterikatan tinggi pada organisasi akan memberikan kontribusi yang lebih kepada organisasi. Namun hal ini harus ditunjang dengan pimpinan organisasi dengan memberikan perhatian yang lebih pada pegawai seperti ucapan terima kasih, pujian pada pegawai bila perlu memberikan penghargaan (*reward*) bagi pegawai yang berprestasi. Selain itu pimpinan juga melakukan pendekatan personal kepada pegawai untuk mengetahui tanggung jawab yang telah dibebankan padanya. Dengan pendekatan personal maka pegawai merasa diperhatikan oleh pimpinan. Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan seperti ini dapat menunjang kinerja organisasi.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tentang kompetensi, komitmen dan kontribusi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompetensi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung diketahui sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki kompetensi tinggi 60 orang atau 78,9%, sangat tinggi 9 orang atau 11,8% dan sedang 7 orang atau 9,2%, rata-rata kompetensi pegawai 4,03 kategori tinggi.
2. Komitmen pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung diketahui sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki komitmen tinggi 55 pegawai atau 72,4%, sedang 18 orang atau 23,7% dan sangat tinggi 3 orang atau 3,9%. Rata-rata komitmen pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung 3,80 kategori sedang.
3. Kontribusi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung diketahui sebagian besar pegawai berkeyakinan memiliki keterikatan tinggi 49 pegawai atau 64,5%, sedang 13 pegawai atau 17,1%, sangat tinggi 13 pegawai atau 17,1%, dan rendah 1 pegawai atau 1,3%. Rata-rata kontribusi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung 3,97 kategori sedang.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, menunjukkan kompetensi pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung kategori tinggi, komitmen pegawai dan kontribusi pegawai kategori sedang, untuk itu direkomendasikan sebagai berikut:

1. Pimpinan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung disarankan dalam menempatkan pegawai agar sesuai dengan kompetensi pendidikan yang dibutuhkan karena masih ada pegawai yang ditempatkan kurang sesuai dengan kompetensi pendidikannya.
2. Pimpinan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung disarankan untuk mengusulkan pegawai baru sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan karena banyak pegawai yang usianya mendekati masa pensiun.
3. Pimpinan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung disarankan dapat meningkatkan kontribusi pegawai yang selama ini masih kategori sedang dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan sesuai bidangnya sehingga pegawai lebih loyal pada organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, (2013), *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Badudu, J.S (1994), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta : Balai Pustaka.
- Baumruk, R., dan Gorman, R. E., (2006), *Why Managers are Crucial to, Increasing Engagement, Strategic HR Review*, 5, 24-27.
- Blessing White, (2008), *Employee Engagement Report 2006 BlessingWhite, Inc.* New Jersey : Princeton.
- Clifton, J. K., (2008), *Engaging your employees : Six keys to understanding the new workplace*, 2002 SHRM Foundation Thought Leaders Remarks, Society for Human Resource, Management.
- Coffman, C., (2005), *Is Your Company Bleeding Talent? How to become a true "employer of choice"*, *The Gallup Management Journal*, 2005.
- Dernovsek D., (2008), *Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line Credit Union Magazine*, May 2008, Credit Union National Association, Inc.
- Dessler, G., (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1, Edisi 7*, Jakarta : Prenhallindo.
- Dharma, Surya, (2008), *Manajemen Kinerja : Falsafah, Teori, dan Penerapannya*, Jakarta : Program Pascasarjana FISIP.
- Fernandez, Becerra, (2007), *Knowledge Management : Challenges, Solution and Technologies*, Praticce Hall.
- Griffin, RickyW, (2008), *Manajemen*, Edisi ketujuh Jild 2, Jakarta : Erlangga
- Gunadi dan Djony (2013), *Istilah Komunikasi*, Jakarta : Grafindo Persada.
- Guritnno. (1997). *Kamus Besar Bahasa Indonesia dan Kamus Ekonomi*. Jakarta: Cet. Ke II.h.76
- Kuntjoro, H. Zainuddin. (2002). *Komitmen Organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior: 7th Edition*. New York: McGraw-Hill Inc.



- Macey, W.H., Schneider. (2008). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. USA: John Wiley & Sons.
- Margono. (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Palan, R. (2007). *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PPM.
- Perrin T. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report*.
- Prawirosentono, Suyadi. (2009). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Prihadi, S. (2008). *Kinerja, Aspek Pengukuran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Rivai, Veithzal. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbin, SP. (2007). *Organizational Behavior. Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson. (2008). *Manajemen Strategis*. diterjemahkan oleh Yanivi Bachtiar dan Christine. Jakarta: Salemba Empat.
- Soehartono, Irwan. (2008). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Soekanto, Soerjono. (1999). *Metodologi Reseach jilid 1*. Bandung:Rosdakarya.
- Soerjono dan Djoenaesih. (1997)., *Istilah komunikasi*. Yogyakarta: Liberty.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suprihanto, John.(2008).*Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment SHRM Foundation*.USA.
- Walgito. (2010). *Pengantar Psikolog Umum*. Yogyakarta: Andi. Offset.
- Wikipedia. *Kontribusi*. Diakses dari <http://id.wikipedia.org>11-mei-2013/21;46

Zurnali, Cut. (2010). *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*. Bandung: Unpad Press.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**